

# A cooperação informal para a internacionalização

Dissertação de Mestrado em Gestão e Internacionalização de Empresas

Autor: Ana Cristina Baptista Gonçalves

Orientador: professor Doutor Vitor Braga

IPP – Escola superior de tecnologia e Gestão de Felgueiras

2013/2014

## Ficha técnica

**Aluna:** Ana Cristina Baptista Gonçalves

**Número:** 8020015

**Email:** goncalves.acristina@gmail.com

**Mestrado:** Gestão e internacionalização de empresas

**Orientador:** professor Dr. Vitor Braga

**Zona de estudo:** Norte de Portugal

**Sector de catividade:** Têxtil

**Tema da tese:** Cooperação informal para a internacionalização

**Subtema:** Internacionalização; redes de empresas, cooperação formal, cooperação informal, alianças estratégicas, barreiras à internacionalização das PME's

## Glossário

PME's – Pequenas e Médias Empresas

ATP – Associação Têxtil de Portugal

ITV – Indústria do Têxtil e Vestuário

INE – Instituto Nacional de Estatística

ANIVÉC – Associação Nacional das Indústrias de Vestuário e Confeção

SPSS - (*Statistical, Package for de Social Sciences*)

KMO – *Kaiser Meyer Olkin*

SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*

## Resumo

A presente dissertação aborda o processo de cooperação para a internacionalização, com foco especial nas relações de cooperação informal entre empresas.

Pretende-se assim, identificar as relações colaborativas e de que forma estas contribuem estrategicamente para o processo de internacionalização e permanência das empresas no mercado.

Para o efeito, foi realizado um estudo às PME's do sector têxtil. Este estudo apresentará evidências sobre a importância das características estruturais e sobretudo, das relações de confiança e desenvolvimento de relações colaborativas para o intercâmbio de conhecimento em áreas relacionadas com a tecnologia, o mercado e os produtos, bem como ao nível da gestão empresarial.

**Palavras-chave:** internacionalização, redes de empresas, alianças estratégicas, cooperação, cooperação informal;

## Abstract

*This article discusses the formation of interorganizational cooperation networks for internationalization, with a particular focus on relations of informal cooperation between companies.*

*The aim is to identify collaborative relationships and how these contribute strategically to the process of internationalization and retention of businesses in the market.*

*To this end, will be realized a study to SMEs in the textile sector. This study will present evidence on the importance of structural features and, above all, the trust relationships and developing collaborative relationships for the exchange of knowledge in areas related to technology, markets and products, well as the level of business management.*

**Keywords:** *internationalization, business networks, strategic alliances, cooperation, informal cooperation;*

## Agradecimentos

Queria agradecer em primeiro lugar à minha família por acreditar em mim e estar sempre do meu lado, ao meu marido e à minha filha pela compreensão, pela paciência e pela ausência.

Quero agradecer ao meu orientador, prof. Dr. Vitor Braga, por me ter orientado, pelo entusiasmo, motivação e acima de tudo pela disponibilidade manifestada.

A todos os amigos, colegas, e professores que se cruzaram comigo neste percurso académico um muito obrigado, por terem contribuído para o meu crescimento pessoal e profissional.

Em memória do meu pai, que me ensinou que nunca devemos desistir e que temos que lutar para conseguir concretizar os objetivos a que nos propomos.

**A todos um muito obrigado!**

*“ O compromisso não anula a liberdade, potencia-a. O que somos emerge da nossa relação com os outros. Sozinhos não somos mais que pouco”*

*Martins, José Luís Nunes*

## Índice

1	Introdução	12
1.1.	<i>Objetivos</i>	12
1.2.	<i>Estrutura do trabalho</i>	13
2	Revisão da literatura: conceitos fundamentais	15
2.1.	<i>A Internacionalização</i>	15
2.1.1.	Introdução à internacionalização	15
2.1.2.	Conceitos de internacionalização	15
2.1.3.	Motivações para internacionalizar	16
2.1.4.	Contextualização da internacionalização	17
2.2.	<i>Redes de empresas</i>	17
2.2.1.	Vantagens das redes	19
2.2.2.	Tipos de redes	19
2.3.	<i>Cooperação entre empresas</i>	22
2.3.1.	Diferenças entre cooperação formal/ informal	22
2.3.2.	Cooperação informal	24
2.4.	<i>Alianças estratégicas para a internacionalização</i>	26
2.4.1.	Conceito alianças estratégicas	27
2.4.2.	Características e tipos de alianças estratégicas	28
2.5.	<i>Barreiras à internacionalização das PME's</i>	29
2.5.1.	Formas de acesso ao mercado internacional, classificação quanto ao grau de envolvimento e ao grau de controlo operacional	30
2.5.2.	Exportação	31
2.6.	<i>Principais conclusões da revisão bibliográfica</i>	32
3.	Análise sectorial	34
3.1.	Introdução à análise sectorial	34
3.2.	Caracterização do sector	35
3.2.1.	<i>Exportações</i>	36
3.2.2.	<i>Importações</i>	37
3.2.3.	<i>Principais fornecedores</i>	39

3.2.4.	<i>Principais clientes</i>	39
3.2.5.	<i>Análise SWOT da ITV em Portugal:</i>	40
4.	<i>Aspetos metodológicos</i>	43
4.1.	<i>Metodologia</i>	43
4.2.	<i>Elaboração dos inquéritos e procedimentos</i>	44
4.3.	<i>Amostra</i>	45
4.4.	<i>Aspetos metodológicos (síntese)</i>	46
4.5.	<i>Análise da informação</i>	47
4.5.1.	<i>Identificação do sector de atividade</i>	47
5.	<i>Apresentação e análise dos resultados da investigação</i>	52
5.1.	<i>Análise descritiva</i>	52
5.1.1.	<i>Presença das empresas em mercados internacionais</i>	52
5.1.2.	<i>Critérios de escolha do país de destino</i>	54
5.1.3.	<i>Formas de entrada nos mercados internacionais</i>	54
5.1.4.	<i>Estratégias de Marketing adotadas pelas empresas</i>	55
5.1.5.	<i>Fase inicial do processo de internacionalização</i>	56
5.1.6.	<i>Relação percentagem de negócios com desencadeamento de contactos</i>	56
5.1.7.	<i>Perspetivas do mercado internacional</i>	57
5.1.8.	<i>Tipo e forma de seleção de parceiros/parcerias</i>	58
5.1.9.	<i>Contributo das relações para o desenvolvimento das empresas do sector</i>	59
5.2.	<i>Análise factorial</i>	60
5.2.1.	<i>Fatores que determinam os motivos que levam as empresas a internacionalizar</i>	61
5.2.2.	<i>Fatores que determinam as principais barreiras/dificuldades que as empresas encontraram, para internacionalizar</i>	62
5.2.3.	<i>Fatores que determinam o sentimento relativamente à entrada em novos mercados, com a ajuda parceiros informais</i>	64
5.2.4.	<i>Fatores que determinam valores a considerar na escolha de um parceiro</i>	66
5.2.5.	<i>Fatores que determinam as situações menos favoráveis, ocorridas num contexto de parceria informal.</i>	68
5.3.	<i>Dados relativos ao estudo anterior</i>	70
5.3.1.	<i>Motivos que levam as empresas a internacionalizar</i>	71

5.3.2.	Principais barreiras/dificuldades que as empresas encontraram, para internacionalizar	71
5.3.3.	Sentimento perante a entrada em novos mercados, com parceiros informais	72
5.3.4.	Fatores que determinam valores a considerar na escolha de um parceiro	73
5.3.5.	Fatores que determinam as situações menos favoráveis, ocorridas num contexto de parceria informal.	74
6.	Limitações do estudo	75
7.	Conclusões	76
8.	Bibliografia	77
8.1.	Webgrafia:	82

## Índice de Tabelas

Tabela 1 - Motivações para internacionalizar	16
Tabela 2 - Vantagens de estar inserido numa rede	19
Tabela 3 - Características e tipologia de redes	20
Tabela 4 - Diferenças entre cooperação formal e informal	23
Tabela 5 - Benefícios das redes informais	26
Tabela 6 - Características das alianças estratégicas	28
Tabela 7 - Classificação das estratégias	28
Tabela 8 – Análise Swot da ITV em Portugal	40
Tabela 9 – Aspectos metodológicos	46
Tabela 10 – Motivos que levam as empresas a internacionalizar	62
Tabela 11 – Barreiras/dificuldades encontradas para internacionalizar	64
Tabela 12 – Sentimento perante a entrada em novos mercados com parceiros informais	66
Tabela 13 – Valores essenciais para a existência de um bom parceiro	68
Tabela 14 – Situações menos favoráveis enquanto parceiro informal	70

## Índice de Figuras

Figura 1 - Rede topdown	21
-------------------------	----



Figura 2 - Rede flexível	21
Figura 3 - Insucesso das alianças	25
Figura 4 - Grau de envolvimento internacional	30
Figura 5 - Processo produtivo na ITV	35
Figura 6 - Exportações por sector de atividade, em Portugal	36
Figura 7 - Exportações por tipo de têxteis e vestuário	36
Figura 8 - Importações por sector de atividade	37
Figura 9 - Importações por tipo de têxteis e vestuário	38
Figura 10 - Principais fornecedores	39
Figura 11 - Principais clientes	39
Figura 12 - Fluxograma, ordem das questões do questionário	44
Figura 13 - Mapa de Portugal	47
Figura 14 - Zona norte de Portugal	47
Figura 15 - Subsector de atividade	48
Figura 16 - Localização da organização	48
Figura 17 - Localização da organização por distritos Porto	48
Figura 18 - Localização da organização por distritos Braga	49
Figura 19 - Género e idade do inquirido	49
Figura 20 - Percentagem de negócios no mercado internacional, em 2013	50
Figura 21 - Presença em mercados internacionais	53
Figura 22 - Presença internacional por continente	53
Figura 23 - Critérios de escolha para país de destino	54
Figura 24 - Formas adotadas para internacionalizar	55
Figura 25 - Estratégia de promoção adotada	55
Figura 26 - Início do processo de internacionalização	56
Figura 27 - Contributo da % negócios para os contactos internacionais	56
Figura 28 - Pretensão em aumentar a quota de mercado	57
Figura 29 - Tipo de parceria	58
Figura 30 - Forma de selecionar parceiros	58
Figura 31 - Troca de ideias com parceiros, como forma de alavanca das PME's do sector	59
Figura 32 - KMO and bartlett's test	61

Figura 33 - Cronbach's alfa 1. <sup>a</sup> análise	61
Figura 34 - KMO and bartlett's test	62
Figura 35 - Cronbach's alfa (com extração)	62
Figura 36 - Kmo and bartlett's test	63
Figura 37 - Cronbach's alfa 1. <sup>a</sup> análise	63
Figura 38 - Kmo and bartlett's test	63
Figura 39 - Cronbach's alfa (com extração)	64
Figura 40 - Kmo and bartlett's test	64
Figura 41 - Cronbach's alfa 1. <sup>a</sup> análise	65
Figura 42 - Kmo and bartlett's test	65
Figura 43 - Cronbach's alfa (com extração)	65
Figura 44 - Kmo and bartlett's test	67
Figura 45 - Cronbach's alfa 1. <sup>a</sup> análise	67
Figura 46 - Kmo and bartlett's test	67
Figura 47 - Cronbach's alfa (com extração)	68
Figura 48 - Kmo and bartlett's test	68
Figura 49 - Cronbach's alfa 1. <sup>a</sup> análise	69
Figura 50 - Kmo and bartlett's test	69
Figura 51 - Cronbach's alfa (com extração)	69
Figura 52 - Motivos que levam as empresas a internacionalizar	71
Figura 53 - Barreiras/dificuldades encontradas pelas empresas para internacionalizar	71
Figura 54 - Sentimento perante a entrada em novos mercados, com parceiros informais	72
Figura 55 - Valores a considerar na escolha de parceiros	73
Figura 56 - Situações menos favoráveis quando inserido numa parceria informal	74

## Índice de Anexos

Anexos 1 - Questionário online	84
Anexos 2 - Texto de acompanhamento	92
Anexos 3 - Resultados do questionário	93

## **I – Introdução**

## 1. Introdução

As constantes mudanças observadas no cenário económico internacional, devido a múltiplos fatores como a globalização dos mercados, instabilidade da procura e aumento da concorrência, despoletam novas formas de organização produtiva. Neste contexto, é inevitável o surgimento de novas estratégias competitivas e mais flexíveis nos processos produtivos. Assim sendo, o fomento de relações interempresariais, apresentam-se como uma das estratégias possíveis, para ultrapassar estas dificuldades. As empresas passaram a enfrentar novos desafios e novas necessidades, nomeadamente o de colaborar com outras organizações (clientes, fornecedores, concorrentes etc.) com vista à promoção de um ambiente favorável à partilha de informação, novos conhecimentos, novas habilidades e recursos essenciais para o processo de inovação.

Do processo de internacionalização poderão resultar algumas dificuldades, como por exemplo, a aceitação do produto/serviço por parte do cliente externo, a distância cultural e geográfica e as barreiras ao comércio (normas e tarifas de regulamentação). Estas dificuldades dependem sobretudo da qualidade e da disponibilidade de recursos e do segmento, que influenciam a capacidade de competição das organizações.

As empresas e em particular as *PME's*, para que possam ser competitivas não devem atuar de forma isolada mas sim, fomentando alianças com redes de empresas (Casarotto & Pires, 2001). Para isso necessitam de desenvolver relações de parceria com outras organizações, os chamados laços interorganizacionais que deverão ser duradouros e estrategicamente significantes para ambos os lados (Zaher, Gulati e Nohria, 2000). Estas relações traduzem-se em inúmeras vantagens para as empresas, no entanto, pressupõe deixar de lado alguns aspetos culturais que definem a empresa enquanto organismo individual, tendo a empresa que saber/aprender a tolerar, ceder e abandonar o individualismo em prol de uma relação de parceria sustentada pela confiança e compromisso (Morgan, 1994). O estabelecimento de relações interempresas poderá proporcionar vantagens ao nível do seu crescimento e desenvolvimento.

### 1.1. Objetivos

O objetivo principal da dissertação é perceber qual o papel da cooperação informal nos processos de internacionalização empresariais das *PME's* do sector têxtil português. Pretende-se contudo estudar a cooperação informal como estratégia atual e demonstrar a sua importância no contexto internacional. Os objetivos específicos que guiaram esta investigação são nomeadamente:

- Quantificar que atividades relacionadas com a internacionalização funcionam como barreira à internacionalização;
- Conhecer os mecanismos postos em prática por empresas cooperantes, para a entrada em mercados internacionais;

- Descrever as relações interempresariais com vista na entrada e/ou permanência em mercados internacionais;

Colocam-se as seguintes questões de investigação, respetivamente:

- Quais as barreiras existentes à internacionalização das *PME's*?
- Quais os mecanismos postos em prática, pelas empresas, para internacionalizar?
- Que tipo de relações poderão existir entre empresas e como contribuem para a entrada e/ou permanência das mesmas, em mercados internacionais?

### **1.2. Estrutura do trabalho**

Para responder aos objetivos e questões apresentados anteriormente, o estudo foi estruturado em V capítulos:

- No capítulo I realizou-se a introdução;
- No capítulo II foi efetuada uma análise bibliográfica, onde foram abordados alguns conceitos fundamentais que serviram de base para a realização deste estudo, tais como: a internacionalização; as redes de relações empresariais; a cooperação formal e informal, as alianças estratégicas e as barreiras à internacionalização das *PME's* onde a cooperação informal é o foco do estudo. Neste capítulo foram ainda retiradas as principais conclusões acerca da análise bibliográfica;
- No capítulo III realizou-se uma pequena descrição do sector de atividade - a indústria têxtil da zona norte do país;
- No capítulo IV foram abordadas algumas metodologias de investigação que foram utilizadas para a realização deste estudo assim como a caracterização da amostra;
- No capítulo V foram analisados os dados e obtidos os resultados. Para a realização desta análise recorreu-se ao programa estatístico SPSS (*Statistical, Package for de Social Sciences*). Foram ainda abordadas as principais limitações da pesquisa e sugeridas melhorias para futuros trabalhos de investigação, assim como, retiradas as principais conclusões sobre a cooperação informal no sector têxtil português.

## **II – Revisão da literatura**

## 2 . Revisão da literatura: conceitos fundamentais

### 2.1. A Internacionalização

#### 2.1.1. Introdução à internacionalização

O conceito de globalização tem sido utilizado nas últimas décadas, para designar um conjunto de mudanças latentes na economia decorrentes do processo crescente de interdependência entre países, empresas e governos. Essas alterações têm-se vindo a manifestar ao nível social, económico e político, sendo que, a internacionalização surge como resultado/consequência dessas mudanças. A abertura das economias, estimulou o aumento das transações comerciais e intensificou a concorrência entre as empresas, ocorrendo significativas alterações que se refletiram sobre a competitividade e as estratégias empresariais. Estas crescentes interações à escala regional e global proporcionaram às empresas novas oportunidades e, simultaneamente, novos desafios competitivos.

#### 2.1.2. Conceitos de internacionalização

Desde a década de setenta, a internacionalização é um fenómeno estudado por vários autores, que apresentam diferentes pontos de vista e ideologias sobre o tema. A teoria tradicional centrava-se nos custos de transação (*Williamson*, 1975); ao paradigma eclético (*Dunning*, 1977, 1988); à teoria da vantagem monopolística ou teoria do poder de mercado (*Hymer*, 1976) e aos modelos sequenciais (*Bilkey & Tesar*, 1977); (*Johanson & Vahlne*, 1977). Na mesma década, investigadores da Universidade de *Uppsala* desenvolveram um modelo conceptual, onde os negócios internacionais deixaram de ser vistos como fenómenos puramente económicos, sendo também analisados sob a perspetiva comportamental. Os autores *Johanson & Wiedersheim* (1975) defendem que a internacionalização poderá ser explicada através de estágios. Para estes autores, à medida que as organizações se envolvem mais intensamente nos estágios de internacionalização, tendem a ampliar a alocação de recursos e o conhecimento sobre o mercado. Os estágios propostos pelos autores são nomeadamente: atividades de exportação irregular; exportação via representantes, vendas de subsidiárias e a transferência de produção para o país de destino. Este modelo foi desenvolvido por professores da universidade de *Uppsala* (*Johanson & Vahlne*, 1975, 1977), baseado em diversos trabalhos realizados na escola *Uppsala*, assim como, no estudo de quatro empresas suecas que já se encontravam avançadas no processo de internacionalização. Trata-se de um modelo dinâmico de aprendizagem, no qual as empresas investem recursos de forma gradual, com vista em adquirir conhecimentos acerca do mercado internacional. As empresas vão deixando de explorar mercados culturalmente próximos e vão aumentando o seu compromisso de forma gradual com outros mercados internacionais, através de estágios ou etapas. Com vista à minimização dos riscos e incertezas associados à internacionalização, as empresas preferem exportar, numa

primeira fase do processo de internacionalização e só numa fase posterior é que optam por outras estratégias, com maior risco e comprometimento.

Apesar da diversidade de opiniões sobre a internacionalização e dos inúmeros trabalhos que já foram desenvolvidos em torno do tema, são apresentados, por alguns autores em diferentes épocas, algumas opiniões a ter em consideração. Para *Luostarinen* (1988) a internacionalização pode ser entendida, como um processo de aumento do envolvimento em operações que atravessam fronteiras. Para *Calof & Beamish* (1995) é um processo de adaptação das operações das empresas (estratégia, estrutura, recursos, etc), aos ambientes internacionais. Por sua vez, Paulo Freire (1997) defende que a internacionalização de uma empresa consiste na extensão das suas estratégias de produtos-mercados e de integração vertical para outros países, do qual resulta uma réplica total ou parcial da sua cadeia operacional. Para *Coviello & Mc Auley* (1999) é um processo pelo qual as empresas ampliam o conhecimento em relação à influência direta e indireta das transações internacionais para o futuro, estabelecem e conduzem ainda, as transações entre outros países. Mais recentemente é descrita como sendo um processo pelo qual as empresas se modificam de forma gradual, em função à competição internacional, assim como, da saturação dos mercados domésticos, da necessidade de expansão para novos mercados e da necessidade de diversificação (*Jussani*, 2009).

### 2.1.3. Motivações para internacionalizar

São várias as motivações que levam as organizações a internacionalizar, o autor Simões (1997), considera as seguintes:

**Tabela 1 - Motivações para internacionalizar**

Motivações	
Endógenas	Necessidade de crescimento da empresa
	Aproveitamento da capacidade produtiva disponível
	Obtenção de economias de escala
	Exploração de competências, tecnologias
	Diversificação de riscos
Características dos mercados	Limitações do mercado doméstico
	Perceção de dinamismo dos mercados externos
Relacionais	Resposta a concorrentes
	Acompanhamento de clientes
	Abordagens por parte de empresas estrangeiras
Acesso a recursos no exterior	Custos de produção mais baixos no exterior
	Acesso a conhecimentos tecnológicos
Incentivos governamentais	Apoios dos governos (país de origem ou acolhimento);
	Rede.

Fonte: Simões, (1997)



#### **2.1.4. Contextualização da internacionalização**

Foram vários os estudos desenvolvidos em torno da internacionalização. Numa primeira fase, a internacionalização baseava-se nos custos e nas vantagens económicas. Numa segunda fase, deu-se ênfase ao incremento da aprendizagem assente nos conhecimentos e nos recursos, no entanto, na envolvente atual, a internacionalização faz parte integrante das opções estratégicas das organizações. Assiste-se hoje à saturação dos mercados, consequente da procura de expansão para mercados mais atrativos por parte das organizações. Para além desta informação, e segundo *Farjoun* (2002); *Dyer & Singh* (1998) as organizações deverão definir novas estratégias, orientadas para a inovação, para a sustentabilidade e cada vez mais, para o desenvolvimento de um comportamento estratégico orgânico e relacional.

#### **2.2. Redes de empresas**

O conceito de redes está presente em diversos segmentos e aplica-se a vários contextos. Segundo *Hakansson & Ford* (2002) uma rede consiste numa estrutura organizada na qual um determinado número de nodos se relacionam entre si, através de ligações diretas ou indiretas. Cada nodo corresponde a uma entidade específica, designada por “ator”. À medida que cada nodo representa uma entidade singular e uma estrutura organizacional única, cada um dos relacionamentos estabelecidos é singular, dando origem a um crescimento exponencial da complexidade da rede de empresas em função do número de intervenientes existentes e dos relacionamentos estabelecidos entre estes.

Em termos organizacionais, duas ou mais empresas juntam-se com o objetivo comum de aumentar a competitividade das empresas, delineando conjuntamente estratégias de negócio, orientadas para alcançarem a máxima eficiência perante um mercado competitivo, fomentando assim o valor partilha entre organizações. Esta interação/dependência mutua entre empresas, está inserido num contexto económico, político, histórico, cultural e social.

*Verschoore* (2004) defende que as redes representam uma das configurações empresariais mais apropriadas à atualidade ao nível competitivo, por outro lado, diz existir uma necessidade do desenvolvimento de uma estrutura de redes, apoiada num modelo de gestão própria que compreende atributos essenciais e os benefícios possibilitados por ela. Para *Gil Mendiata & Schmidt* (1999) na rede, existe um núcleo com uma elevada concentração de recursos e com capacidade para mobilizar a sua influência. Assim sendo, as redes empresariais, contribuem para o acesso a novos conhecimentos, novas aprendizagens, novas tecnologias e produtos complementares, aumentando a capacidade tecnológica e o processo de inovação (*Teece*, 1989). Consequentemente dá-se um aumento da diferenciação da produtividade e da qualidade dos produtos e serviços.

Para *Torelli* (1986) existem quatro processos dinâmicos associados às redes de relacionamentos que deveremos ter em consideração: a entrada, o posicionamento, o

reposicionamento e a saída. Existem, no entanto, barreiras à entrada e à saída das empresas na rede, mudanças ao nível interno (como por exemplo o posicionamento de um novo ator) e externo que implicam o reposicionamento dos atores que compõem a mesma, num processo onde dão ênfase ao domínio e ao poder. Deve-se ter ainda em consideração os potenciais novos relacionamentos que poderão surgir por parte de qualquer um dos atuais intervenientes na rede.

Em geral, as empresas terão que conhecer e compreender a rede onde estão inseridas, de forma a poder atuar e a tirar partido delas (*Moller & Halinen*, 1999). Quanto maior o conhecimento, maior a probabilidade de se anteciparem às mudanças iniciadas pelos concorrentes, clientes e fornecedores, e antecipar os efeitos das suas próprias ações. O facto de estar inserido numa rede, propicia a transferência de conhecimento, relações de confiança e partilha de objetivos comuns e inter-relacionados.

No que concerne às redes a uma escala internacional, e de acordo com *Johanson & Mattson* (1988) uma empresa, para atingir uma posição numa rede internacional, deve estabelecer posições em diversas redes nacionais, podendo estender, penetrar e integrar mercados internacionais. *Chetty & Blankenburg Holm* (2000) defendem que as redes podem ajudar as empresas a se exporem a novas oportunidades, obter conhecimento, aprender a partilhar experiências e beneficiar do efeito sinérgico de recursos comuns. No entanto, segundo *Zaheer, Gulati e Nohria* (2000) é necessário ter em consideração que as redes de relações na qual as empresas estão inseridas influenciam a sua conduta e desempenho. O mesmo autor considera que a estrutura; o posicionamento; os recursos, a contratação e coordenação de custos e as restrições das redes dinâmicas nas organizações, são áreas com potencial para incorporar redes estratégicas.

Este fenómeno tem-se vindo a evidenciar nas PME's que agindo de forma isolada não teriam as mesmas oportunidades, tendo em consideração o alto grau de exigência por parte dos consumidores e os investimentos em inovação que o próprio mercado exige. As PME's têm um peso significativo na economia mundial e contribuem para o desenvolvimento local e/ou regional de um país, no entanto, com o aumento de competitividade, sentem-se em desvantagem relativamente a grandes empresas, devido ao reduzido conhecimento sobre os mercados e à escassez de recursos. Embora possuam desvantagens inerentes ao tamanho, são consideradas mais flexíveis e ágeis relativamente às grandes empresas nas funções de produção. Se as PME's tiverem a possibilidade de se agregar a outras empresas, poderão usufruir de vantagens relativamente a áreas como logística, marca ou tecnologia, tornando-se assim mais competitivas (*Casarotto Filho & Pires*, 1999) e mais fortes. Estas vantagens competitivas estão cada vez mais associadas ao desempenho de redes interorganizacionais em detrimento das ações isoladas (*Fleury & Fleury*, 2003). Por outro lado, para *Narula* (2004), as PME embora tenham vantagens de flexibilidade e resposta rápida, continuam em desvantagem devido às limitações de tamanho e ao aumento da concorrência.

O modelo organizacional em rede com base na cooperação têm vindo a ser uma opção estratégica para o acesso das empresas a novos mercados. Têm-se revelado ainda, uma estratégia eficiente para a sobrevivência das PME, quer ao nível de competição por redução de preços, quer pela diferenciação do produto.

### 2.2.1. Vantagens das redes

Com base na literatura, são identificadas algumas vantagens associadas às redes:

**Tabela 2 -Vantagens de estar inserido numa rede**

<b>Vantagens de estar inserido numa rede</b>
Conectividade (grau de conexão entre participantes da rede)
Vantagem de negociação
Redução de riscos
Redução dos custos
Aumento de conhecimento
Maior troca de informação
Marketing partilhado
Relações sociais
Qualificação/Especialização dos RH
Inovação
Acesso a novas tecnologias
Economias de escala
Aumento produtividade
Maior flexibilidade
Aumento qualidade produtos/serviços
Diferenciação
Aumento de competitividade
Maximização lucros
Superação de barreiras alfandegárias e legais
Especialização

Fonte: Elaboração própria

### 2.2.2. Tipos de redes

Com o intuito de classificar as redes e proporcionar uma melhor compreensão relativa às dinâmicas e às interações existentes, foram criadas tipologias de redes de vários autores, que influenciam os aspetos organizacionais relacionados com a estratégia a ser perseguida. Frente à diversidade de tipologias optou-se pela tipologia de rede de *Hoffman, V.E* et al. (2004) uma vez que permite abordar de forma simples, o que as demais tipologias abordam.

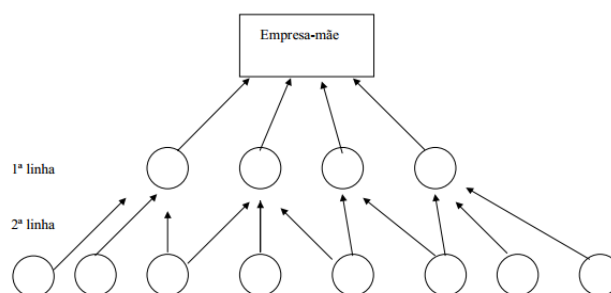
**Tabela 3 - Características e tipologia de redes**

Indicadores	Tipologia
Direccionalidade	Vertical
	Horizontal
Localização	Dispersa
	Aglomerada
Formalização	Base contratual formal
	Base não contratual
Poder	Orbital
	Não orbital

Fonte: *Hoffman, V.E et al., (2004)*

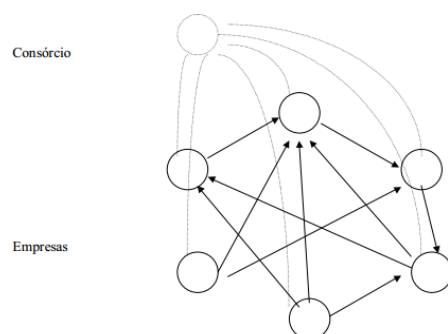
Tendo em consideração a tabela acima, o autor define a tipologia com base na direccionalidade, localização, formalização e poder. Quanto à direccionalidade, a rede poderá ser vertical ou horizontal. As redes verticais caracterizam-se pela colaboração de diferentes empresas, com produtos complementares ou em diferentes fases de uma cadeia produtiva. Usualmente, as empresas inseridas neste contexto optam pela especialização para alcançarem eficiência. Nas redes horizontais, as empresas competem com os mesmos produtos/serviços, nos mesmos mercados de atuação e cooperam entre si, com o objetivo de atingir ganhos. Quanto à localização (dispersão geográfica) existem redes dispersas ou aglomeradas. As redes dispersas, tal como o nome indica, são aquelas em que as empresas estão dispersas, mas a distância é superada através de processos logísticos avançados. Nas redes aglomeradas, as empresas unem-se com o intuito de desenvolver produtos/serviços ou para ampliar a sua presença no mercado. Neste tipo de redes, as relações estendem-se para além das relações comerciais, prevalecendo o valor confiança entre empresas. No que se refere à formalização, as redes podem ser formais, ou de carácter contractual e informais, agindo em conformidade com os interesses mútuos de cooperação. Por último, a dimensão poder de decisão, que retrata a hierarquia de poder. O poder de decisão pode ser orbital e não orbital. O poder orbital caracteriza-se por possuir uma hierarquia de poder, como é o caso das redes formadas por empresas e pelos seus fornecedores e o não orbital caracteriza-se por todos os participantes da rede possuírem a mesma capacidade de decisão.

Casarotto Filho & Pires (1999) defende a existência de redes *topdown* e de redes flexíveis.

**Figura 1 - Rede topdown**

Fonte: Casarotto & Pires, (1999)

As redes topdown são formadas pela empresa mãe, que coordena e define a estratégia de toda a cadeia de fornecedores, neste caso, o fornecedor depende da estratégia da empresa mãe, não tendo flexibilidade nem poder de influência na rede.

**Figura 2 - Rede flexível**

Fonte: Casarotto & Pires, (1999)

As redes flexíveis consistem na cooperação entre empresas independentes, formando um consórcio que gere a rede como se tratasse de uma grande empresa. Este tipo de rede possui uma grande variedade de tipos e estruturas funcionais. Uma rede flexível poderia por exemplo, abranger todas as etapas da cadeia de valor, onde cada empresa e/ou conjunto de empresas teria uma função (consórcio vertical). Outro caso é a existência de uma rede flexível, composta por membros que desempenham a mesma função ou fazem o mesmo produto (consórcio horizontal), na qual o consórcio assumiria as outras funções da cadeia de valor.

Apesar de, a formação de redes ser encarada como uma estratégia vantajosa face à complexidade do ambiente organizacional, não existe um conceito uniforme que as defina. Para que as redes sejam eficientes, deverão atuar com base na colaboração/cooperação entre empresas.

### 2.3. Cooperação entre empresas

No sentido de ultrapassar algumas limitações (dimensão, económicas, tecnológicas etc.) e de alcançar objetivos comuns (ganhos esperados entre ambas as partes), as empresas estabelecem entre si relações com base na cooperação, caracterizadas pela existência de objetivos interdependentes e pela partilha de recursos (*Easton & Araujo*, 1992) pressupondo a independência dos atores. Esta interação entre empresas torna as empresas mais fortes e competitivas.

Thomsom and Perry (2006) definem colaboração/ cooperação como:

*“Collaboration is a process in which autonomous actors interact through formal and informal negotiation, jointly creating rules and structures governing their relationships and ways to act or decide on the issues that brought them together; it is a process involving shared norms and mutually beneficial interactions”.*

A conceção neoclássica considerava o agente económico, um indivíduo isolado, desprovido de vínculos sociais. Atualmente, com a ajuda da sociologia económica, entende-se que as decisões e vínculos económicos estão enraizados num amplo sistema de relações sociais. O facto de trabalhar em conjunto com outras organizações, ter a capacidade de aceitar os concorrentes como parceiros, traz benefícios e os resultados são melhores, conseqüentemente, as organizações veem-se forçadas a mudar a sua mentalidade (*Borba*, 2010) serem mais recetivas e abertas a novas aprendizagens.

A cooperação entre empresas poderá contribuir para a competitividade das empresas, através de ganhos em eficiência no atendimento a clientes, conquista de novos clientes, novos produtos, maior conhecimento, acesso a tecnologias, melhoria da imagem e notoriedade da empresa (*Hausman*, 2001); (*Gadde & Snehota*, 2000). Em suma, as empresas procuram estabelecer relações de cooperação, com o intuito de partilhar conhecimento, informação, identidade e uma linguagem comum, ou seja, procuram obter recursos, competências e capacidades.

Nas relações interorganizacionais, o processo de transferência de conhecimento pode ser canalizado formalmente ou informalmente, através de processos de socialização e interiorização, que tem lugar nas redes pessoais e informais (*Powel et al*, 1996).

#### 2.3.1. Diferenças entre cooperação formal/ informal

A cooperação poderá ser do tipo formal ou informal. A cooperação formal, ocorre quando estabelecido um acordo ou contrato por escrito entre as partes envolvidas num determinado negócio. Entende-se por cooperação formal, no âmbito da internacionalização, as licenças de exploração, os *franchisings* (s), subcontratação, as *joint venture*(s) e consórcio de exportação.

As organizações formais são burocráticas, pois a sua base está nos regulamentos. Maximiano (2000) distingue três características da burocracia:

- A formalidade que são as normas;
- A impessoalidade, a autoridade está relacionada com cargos que ocupam e não com as pessoas;
- O profissionalismo, os funcionários vão ao encontro de uma carreira profissional;

A cooperação informal é baseada nas relações interorganizacionais e pode ser desenvolvida de forma independente ou em conjunto com a cooperação formal.

O quadro abaixo elucida-nos para algumas das diferenças existentes entre os dois tipos de cooperação:

**Tabela 4 - Diferenças entre cooperação formal e informal**

Cooperação Formal	Cooperação Informal
Fácil identificação das entidades colaborativas	Dificuldade em identificar assim como em obter ligações;
Contratual (desenvolvimento da cooperação progride rapidamente)	Iniciado através da interação (o seu desenvolvimento requer mais tempo)
Cooperação nem sempre tem um parceiro confiável (baixo nível de confiança);	Cooperação baseada na confiança
Iniciado pelos altos quadros da administração que não participam na relação	Desenvolvido por entidades diretamente envolvidas na cooperação (muitas vezes por meio de gerente ou outros funcionários)

Fonte: *Hakansson & Johanson, (1998)*

O facto de existir um contrato por escrito, poderá facilitar a resolução de conflitos que possam surgir durante o acordo, no entanto, um acordo com base na cooperação informal poderá contribuir para uma melhor relação entre as partes envolvidas, tendo como contrapartida uma maior sustentabilidade do negócio.

A cooperação informal, no âmbito das redes informais são ferramentas invisíveis mas poderosas. Nas organizações, operam nos limites das mesmas proporcionando o complemento dos canais formais (Cross & Pruzak, 2002). A possibilidade de articular entendimento entre as partes envolvidas na relação poderá contribuir positivamente para o comportamento da organização.

Agregar os dois tipos de cooperação poderá ter um impacto positivo sobre os resultados alcançados pelas empresas.

### **2.3.2. Cooperação informal**

A cooperação informal é ainda um fenómeno pouco estudado, mas considerado de grande interesse, quer ao nível empresarial, quer a nível académico (*Gulati & Gargiulo, 1999*); (*Galaskiewicz & Mizruchi, 1993*); (*Uzzi, 1997*). Está associada às redes sociais e ao capital social, e contribui para a redução de assimetrias de informações e consequentemente redução dos custos de transação (*Gulati, Nohria, Zaheer, 2000*). Num processo de interação que dá origem às redes, as relações informais e pessoais tornam-se cada vez mais fundamentais para a competitividade das organizações. Valores como confiança, reciprocidade, lealdade, comprometimento estarão na base das relações informais duradouros, que promovem estratégias assentes na partilha, contribuindo assim para que as empresas ofereçam ao mercado valor agregado e sejam mais competitivas.

Para que exista cooperação, convém existir confiança entre as partes envolvidas na relação e para haver confiança pressupõe a existência de um relacionamento estreito baseado na experiência passada acumulada e no comprometimento, orientado para objetivos mutuamente aceites. Na cooperação informal, as empresas desenvolvem relações de confiança mútua que poderão propiciar vantagens ao nível de estabilidade e segurança do negócio, assim como ao nível de eficiência e produtividade, fruto de uma melhor coordenação de atividades. Este tipo de cooperação permite um intercâmbio de informação e conhecimentos (*Biggiero & Samarra, 2008*) proporciona maior difusão da inovação (*Powell & Grodal, 2005*), maior desenvolvimento dos valores sociais e culturais das organizações e uma gestão mais eficiente. Para *Bachmann* (2001) a confiança é considerado um fator fundamental nas relações dentro e entre organizações. Para *Phillips & Lawrence* (2003) é elementar que num processo de construção de confiança, as partes envolvidas comuniquem com equidade e sinceridade e tenham ampla liberdade de representação dos seus interesses desprovidos de manipulação, coerção e ocultação. Para *Jarillo* (1993), a confiança é desenvolvida de forma gradual, com vista a interesses mutuamente compatíveis, diminuindo a eventual existência de comportamentos oportunistas. A existência deste tipo de comportamento assim como a falta de compromisso credível, propicia baixos níveis de confiança, desencoraja a cooperação e afeta de forma negativa a relação, contribuindo assim para a existência de riscos e ameaças. A confiança assume desta forma, um papel essencial no mecanismo de coordenação de expectativas sociais e de interação entre as partes (*Bradach & Eccles, 1989*). Para o desenvolvimento deste mecanismo, deverá ser valorizada a gestão da informação, a qual favorece, segundo *Morrow* (1999) a partilha de informação e conhecimento, maximizando as oportunidades. A confiança pode ser considerada uma instituição social, na medida em que cria padrões de comportamento e expectativas. Este ponto de vista reveste-se de grande importância, mediante influência das instituições nas decisões das empresas (*Lam, 1997*). Desta forma a confiança pode ser vista como uma forma de instituição informal, que consiste num conjunto de regras detalhadas e codificadas, aplicadas dentro dos limites definidos.

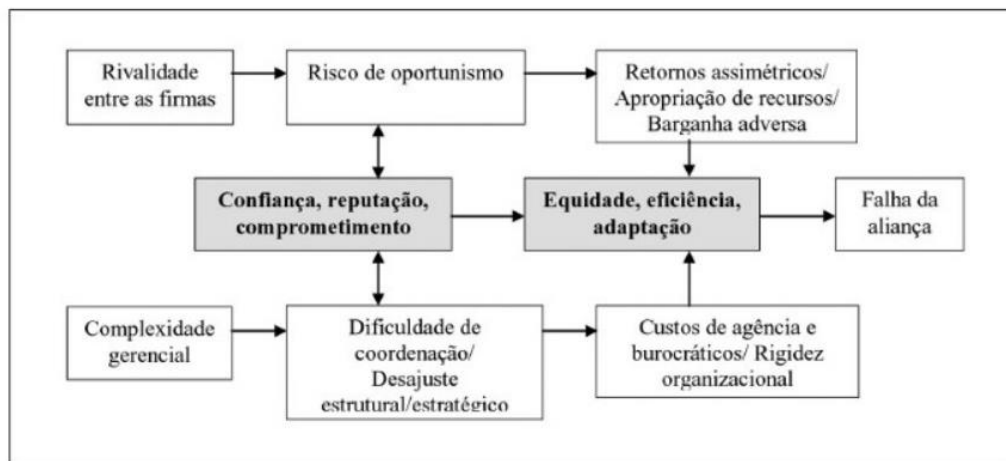


Estas instituições são resultado de um conjunto de convenções sociais e comportamentos aceites pela sociedade.

Para que exista sustentabilidade nas relações informais, é indispensável uma gestão baseada na lealdade evitando comportamentos oportunistas e lutas pelo poder. Associado ao poder, está inerente a ideia de controlo ou influência de uma das partes envolvidas na relação, relativamente à outra. Alguns autores enfatizam o papel da reputação dos parceiros, nas relações de colaboração. Os autores *Dollinger, Golden & Saxton* (1997) defendem que as características de quem toma as decisões podem-se sobrepor à reputação da própria organização e que a reputação afeta as decisões independentemente do tipo de parceria. Neste sentido, uma boa relação deriva da reputação dos parceiros, que para além de ser um fator de sucesso das estratégias cooperativas é também um elemento chave para a formação das mesmas.

Os problemas relacionados com a perda de confiança, reputação e comprometimento, entre os membros da rede poderão abalar os objetivos desejados pelos membros dessa mesma rede, a equidade, a eficiência, e a adaptação. Num cenário mais complexo, poderá propiciar a falha da aliança estratégica e consequentemente, o seu insucesso. A figura abaixo (*Park & Ungson, 2001*) elucida-nos para a predominância da competição entre empresas que poderá ser a causa da falha da aliança:

**Figura 3 - Insucesso das alianças**



Fonte: *Park & Ungson, (2001)*

Inerentes à falha da relação poderão estar a competição entre os membros, o que poderá causar rivalidade entre empresas e em consequência a existência de oportunismo por parte das mesmas, sendo esta considerada por *Williamsom* (1985) a causa principal para a existência de falhas de mercado. Do oportunismo resultam retornos assimétricos, apropriação de recursos por parte das empresas e situações adversas que levam à falha da aliança. Por outro lado, o insucesso poderá ainda ter origem na complexidade da gestão das relações, originado pelas diferenças entre culturas na mesma rede, o que poderá causar conflitos internos,

comprometendo por sua vez a criação de sinergias. A não obtenção de benefícios económicos e a falta de metas comuns poderá também comprometer o motivo pelo qual a rede existe.

As redes informais interorganizacionais têm origem no indivíduo e não nas organizações. De acordo com *Kuipers (1999)*, existem ações por parte dos indivíduos que poderão estar na origem das redes informais:

- A interação entre grupos de pessoas não documentadas e não hierarquizadas;
- Indivíduos que se conectam à rede frequentemente e de forma espontânea por perceberem que tem necessidades, valores e interesses comuns com outras empresas da rede;
- Interesse em comunicar, partilhar ou alcançar objetivos em que acreditam.

Quando consolidadas informalmente, as redes podem acarretar melhorias para as organizações no que concerne à convivência entre os indivíduos, assim como, à facilidade de acesso a outras organizações.

*Castilla et al. (2001)* destaca alguns benefícios organizacionais das redes informais:

**Tabela 5 - Benefícios das redes informais**

Benefícios organizacionais das redes informais
Apoio e vínculo social; Suporte e segurança; Guia cognitivo e aconselhamento; Ajuda material e serviços; Acesso a novos contatos (internos e externos); Partilha e fluxo de informação; Laços de afeto; Regulação do acesso ao trabalho; Melhoria no acesso a informações e a distribuição de oportunidades; Poder e <i>status</i> ; Extensão com que o indivíduo aprende e internaliza as normas ocupacionais.

Fonte: *Castilla et al. (2001)*

## **2.4. Alianças estratégicas para a internacionalização**

A cooperação tem sido um fenómeno de grande interesse para os académicos e para os meios empresariais, situação visível pela crescente popularidade que as alianças estratégicas têm vindo a conquistar. As alianças estratégicas assim como outras formas de cooperação têm vindo a ser uma opção estratégica cada vez mais utilizada pelas empresas. Surgem pela necessidade de obter vantagens competitivas, fortalecendo assim cada participante da rede, sendo que, só serão obtidas se cada participante da rede as encarar como uma oportunidade de aprendizagem e não para benefício próprio (*Hamel et al. 1989*).

Das alianças estratégicas, resultam os seguintes benefícios (*Doz & Hamel, 2000*):

- Acesso a novos mercados;
- Novas oportunidades que surgem da combinação de habilidades e recursos;
- Construção de novas competências aliadas à necessidade de um posicionamento estratégico.

### **2.4.1. Conceito alianças estratégicas**

Entende-se por alianças estratégicas, os acordos organizacionais voluntários relacionados com a troca, partilha e desenvolvimento conjunto de tecnologias, produtos e serviços (*Gulati, 1998*). Segundo os autores *Robert & Baden-Fuller* (2004) as alianças estratégicas estão associadas à formalização ou contratualização da cooperação estratégica entre as organizações envolvidas na relação, *Teixeira & Diz* (2005) complementam esta definição, referindo que estes acordos são caracterizados pela reciprocidade ou pela conjugação de esforços e competências entre as empresas. Uma aliança estratégica ocorre quando duas ou mais organizações decidem unir os seus esforços com vista a atingir um objetivo estratégico comum. Neste âmbito, as empresas, combinam recursos e atividades, mantendo a sua autonomia (enquanto ser individual), mas com um nível de dependência bilateral.

As alianças estratégicas são muitas vezes utilizadas como sinónimo de relações de cooperação, embora no entender dos autores *Faulker and Easton* (1992), uma aliança estratégica reúne características que só nelas se verificam, conferindo-lhe maior dimensão estratégica relativamente a outras formas de cooperação ou no que concerne às alianças operacionais (não estratégicas). Estas tipologias de alianças são diferentes, no entanto, por vezes podem confundir-se. Segundo *Hax & Majluf* (1988); *Johnson & Scholes* (1999), as alianças inicialmente poderão ser de cariz operacional e posteriormente passarem a ser estratégicas e vice-versa. Torna-se no entanto pertinente, que todos os atores tenham os objetivos claros para não caírem no erro de confundirem o tipo de aliança, evitando estarem uns a lidar com uma aliança operacional e, simultaneamente, outros com uma aliança estratégica. No quadro abaixo, estão identificadas algumas diferenças que distinguem as alianças estratégicas de outro tipo de aliança, incluindo aqui as não estratégicas ou operacionais.

## 2.4.2. Características e tipos de alianças estratégicas

Tabela 6 - Características das alianças estratégicas

Diferenças entre alianças estratégicas e outras formas de cooperação/alianças
Resultam de um conjunto coerente de decisões;
É um meio para desenvolver uma vantagem competitiva sustentável;
Tem impacto organizacional a longo prazo;
São utilizadas como um meio para dar resposta a oportunidades e ameaças externas;
Baseiam-se em recursos organizacionais que mostram forças e fraquezas;
Afetam as decisões operacionais;
Envolvem todos os níveis hierárquicos das organizações;
São influenciadas pelo meio envolvente, política, cultura, etc.
Envolvem todas as atividades das organizações, quer direta, quer indiretamente.

Fonte: Hax and Majluf, (1988) & Johnson and Scholes, (1999)

Segundo Fishmann (2004) o uso de alianças estratégicas por parte das organizações pode também trazer limitações, como por exemplo, o elevado grau de dependência na relação, que se pode traduzir na diminuição dos esforços empresariais em busca da perfeição.

Na literatura sobre o tema, são abordados vários tipos de alianças estratégicas, Aaker (1995) enfatiza o grau de formalização dos acordos, para demonstrar que as alianças podem assumir diversas formas, desde acordos informais até uma *joint ventures* formal. No quadro abaixo, estão expostos dois tipos de alianças sustentados por duas teorias de dois diferentes autores, Faulker (1992) & Root (1988) utilizam dimensões como forma de classificar as alianças estratégicas e os acordos de cooperação internacional, respetivamente:

Tabela 7 - Classificação das estratégias

Classificação das estratégias		
Faulkner 1992		
1.ª dimensão	Focalizada vs complexa	Quando o autor se socorre de atividades desenvolvidas pelos parceiros.
2.ª dimensão	Joint ventures vs non joint ventures	Está relacionada com o capital e com a forma jurídica da aliança.
3.ª dimensão	Dois parceiros vs consórcio	Está relacionada com o número de parceiros da aliança
Root (1988)		
1.ª dimensão	Nacionalidade da empresa	Os acordos podem ser feitos por 1 país (uninacional), 2 países, (binacionais) ou vários países (multinacionais)
2.ª dimensão	Tipo de cooperação desenvolvida	Os acordos podem constituir-se

		como transações em mercado aberto, acordos de cooperação inter e intra empresarial.
--	--	---

Fonte: Faulker, (1992) & Root, (1988)

Para a expansão do seu negócio para mercados internacionais, as empresas encontram muitas vezes dificuldades em lidar com a legislação estrangeira e com dificuldades inerentes ao funcionamento dos mercados onde pretendem atuar. É neste contexto que surgem as alianças estratégicas do domínio financeiro, as chamadas *joint ventures*. Este tipo de estratégia é bastante usual quando as organizações pretendem prosseguir com objetivos comerciais ou de produção. São consideradas atraentes para os empreendedores, na medida em que não tem regulamentação legal, por ser considerada uma estratégia de baixo risco e por possibilitar a entrada de empresas a mercados de difícil acesso. As organizações encontram nas *joint ventures* internacionais um mecanismo de sucesso, devido à sua flexibilidade, adaptabilidade a diversas situações e a possibilidade de concretização dos objetivos. Segundo Peter Lorange & Roos Johan (1996) as *joint ventures* dão maior liberdade de alocação de recursos por parte dos envolvidos e os recursos gerados tendem a ser mantidos na aliança estratégica. Algumas das vantagens das *joint ventures* são, a geração de sinergias, o ingresso noutros mercados, o fortalecimento do posicionamento e o acesso ao *know-how* especializado. É uma estratégia cooperativa que pode ser concebida como mecanismos para alcançar objetivos, através da cooperação (Child & Faulkner, 1998) contribuindo assim, para uma maior competitividade das empresas nos mercados internos, fácil entrada das empresas estrangeiras nos mercados nacionais assim como a expansão dos seus negócios a uma escala global. Em contrapartida, poderão existir problemas relacionados com determinados aspetos de regulação e de concorrência. Resultado deste tipo de estratégia, são algumas experiências mal sucedidas, que advêm do baixo desempenho, proporcionado pelas diferenças entre países, culturas, climas organizacionais, das mudanças no ambiente das *joint ventures* e das disputas de poder (Beamish, 2003).

## 2.5 Barreiras à internacionalização das PME's

O processo de internacionalização pressupõe processos de decisão racionais e objetivos (Schmitt Neto, 2005). Neste sentido a literatura económica clássica, foca as grandes empresas como objeto de análise à internacionalização (Rowden, 2001); (Hollenstein, 2005); (Buckley & Ghauri, 1999), sendo que estas têm maior capacidade de ultrapassar riscos de mercado, comerciais, políticos e barreiras críticas existentes no processo de internacionalização. Em contrapartida, as PME's sentem algumas dificuldades nomeadamente: falta de recursos, humanos, financeiros, tecnológicos e de informação (Hollenstein, 2005); (Gemser & Brand, 2004). Para Hollenstein (2005) além das severas limitações ao nível de recursos, existem também barreiras à internacionalização nos regulamentos, leis nacionais e necessidades dos mercados, devido à peculiaridade de cada nação.

A internacionalização das empresas de grande dimensão motiva as de pequena dimensão, a empreenderem esforços, no sentido de superarem as dificuldades impostas na expansão das suas atividades nos mercados internacionais. Para além disso, os avanços tecnológicos, impulsionam a internacionalização das empresas independentemente do porte, segmento e localização das mesmas. Para que as PME's possam aceder a novos mercados, optam estrategicamente pela formação de alianças cooperativas entre empresas que lhes vem proporcionar, maior rapidez de acesso (Freeman & Schroder, 2006).

É de realçar que as PME's têm tido um desempenho crescente para a contribuição da balança comercial dos respetivos países, sendo que as vendas externas do nicho de PME's não foram afetadas pelo tamanho (Chiara & Minguzzi, 2002), posto isto, novos desenvolvimentos enfatizam o tamanho da organização como aspeto secundário para a competitividade externa. Segundo Naisbitt (1998) são as PME's que estão a criar a economia global e não as grandes empresas.

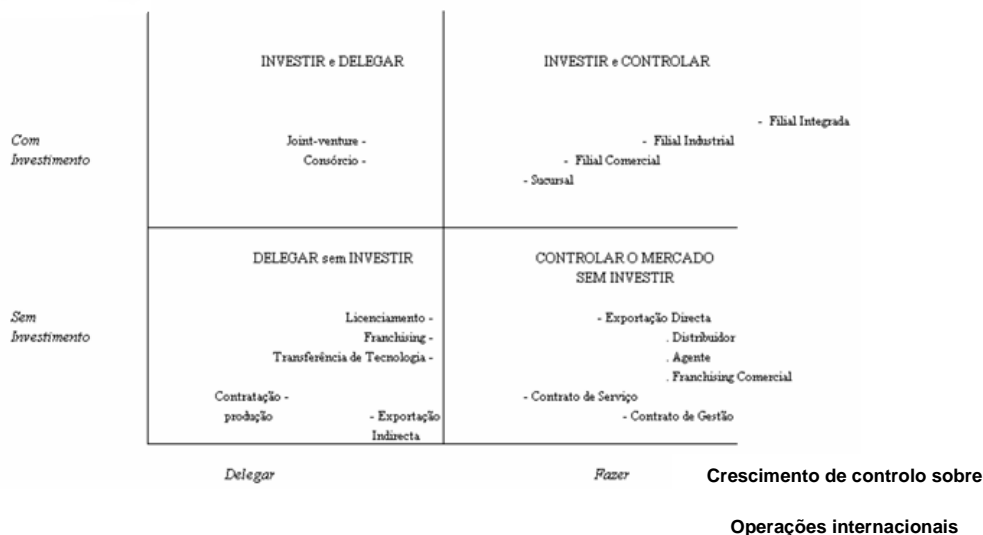
Como forma de aceder a outros mercados, as PME's definem estratégias, tendo em consideração o grau de envolvimento e o tipo de controlo que pretendem ter perante o mercado internacional.

#### 2.5.1. Formas de acesso ao mercado internacional, classificação quanto ao grau de envolvimento e ao grau de controlo operacional

Imagem 1- Grau de envolvimento internacional

Grau de envolvimento Internacional **Figura 4 - Grau de envolvimento internacional**

Internacional



Fonte: Leersnyder, (1986)

A figura acima apresenta 4 áreas/formas de envolvimento internacional. Em cada área, está representada uma estratégia diferente: investir e delegar, investir e controlar, delegar e investir

e controlar o mercado sem investir. A forma mais utilizada pelas PME's é a exportação, método de controlo do mercado, sem investimento.

### **2.5.2. Exportação**

Para Brito & Lorga (1999 ) existem duas formas de exportação, a direta e a indireta. Na exportação direta, a empresa exportadora não delega as operações de Marketing a terceiros, na exportação indireta as empresas dependem de terceiros para vender os seus produtos nos mercados-alvo. Já para Simões (1997) existem três formas de exportação, a direta, a indireta e a própria. Quando o fabricante exporta diretamente para intermediários que estão domiciliados no país de destino trata-se da exportação direta, a indireta ocorre quando o fabricante recorre a um intermediário no país de origem que é responsável pela exportação do produto. No que concerne à exportação própria, existem intermediários entre quem fabrica e o cliente final, sendo que o fabricante é responsável pela distribuição do produto no país de destino.

A exportação requer menos ativos financeiros de gestão e organização e é uma forma mais eficiente e rápida, de as PME's se inserirem numa economia globalizada, com menor investimento e ganhos no que se refere à experiência internacional (Root, 1994); (*Zahra, et al, 1997*). As vantagens económicas associadas à exportação são nomeadamente economias de escala e de gama, (*Kogut, 1985*), aumento de poder de mercado que resulta da atuação em diversos mercados (*Kim et al, 1993*) assim como ganhos associados à diversificação das receitas (*Agarwal & Ramaswami, 1992*).

Segundo *Forsgren (2002)*; *Johanson & Vahlne (1990)*, a exportação é um processo contínuo de aprendizagem, na qual as empresas adquirem de forma gradual experiência nos mercados internacionais, o que as leva a ampliar o seu comprometimento com os mercados externos (modelo *Uppsala*). Proporciona às empresas acumulação de conhecimento ao nível institucional, ao nível de negócios e ao nível internacional, gerando conhecimento, através do desenvolvimento de recursos e rotinas alocadas para servir especificamente mercados externos (*Sharma & Blostermo, 2003*). Convém no entanto que, as PME's desenvolvam a cooperação para reduzir os custos iniciais de internacionalização, os riscos de transação e desenvolvam capacidades para melhor se enquadrarem ao mercado global, só assim será possível obter ganhos para além do esperado, novas vivências, novos desafios, eficiência e eficácia, novos conhecimentos, novas formas de gestão e a possibilidade de as PME's poderem ir cada vez mais longe. Segundo Brito & Lorga (1999) apesar das desvantagens inerentes ao tamanho, as PME's tiram maior partido da exportação do que as grandes empresas, pois apresentam maior flexibilidade e rapidez de resposta e existe uma maior personalização nos contactos, favorecendo desta forma as relações duradouras.

## **2.6. Principais conclusões da revisão bibliográfica**

A revisão bibliográfica analisa o papel da cooperação informal, como forma de acesso estratégico ao mercado internacional.

Num ambiente de grande complexidade dos mercados, a colaboração entre atores económicos é vista como um pilar para o desenvolvimento económico. As empresas deverão estar inseridas em redes de relações, incentivando a colaboração e a partilha. Para que estas redes funcionem, terá que existir uma gestão adequada e eficaz das relações por parte das organizações. Neste sentido, as organizações deverão abdicar da sua cultura enquanto empresas individuais e estimular as relações através da promoção de atitudes e comportamentos unificados.

As formas de organização produtiva baseada em relações de cooperação são encaradas como sendo a forma mais adequada ao novo cenário económico, imposto pela globalização. De entre os fatores que motivam as organizações a estabelecer redes de cooperação, destaca-se a reciprocidade, estabilidade, flexibilidade e eficiência. Ao se relacionarem com outras organizações e estabelecerem relações duradouras, baseadas na lealdade e comprometimento, as empresas terão maior capacidade de oferecer ao mercado valor agregado.

Tendo em consideração as adversidades encontradas para competir no mercado atual, as PME's, têm hoje, à sua disposição, diferentes alternativas para garantir a sua competitividade. Graças à existência das relações sociais, com base nos valores confiança, reciprocidade e compromisso, as organizações desenvolvem uma estratégia, assente na partilha e que contribui para a criação de valor, maior conhecimento, inovação, aprendizagem e maior competitividade. A confiança e a reputação serão construídas com base na orientação a longo prazo, na cultura e nos valores partilhados pelos agentes económicos.

A cooperação informal poderá ser a estratégia de alavancagem das PME's, uma vez que desenvolve sinergias, orientadas para a construção de vantagens competitivas sustentáveis.



### **III – Análise Sectorial**

### 3. Análise sectorial

#### 3.1. *Introdução à análise sectorial*

Devido à globalização e à liberalização do comércio a indústria têxtil e do vestuário têm enfrentado profundas mudanças tais como a deslocalização da produção para países com a mão-de-obra mais barata, o encerramento de algumas unidades fabris, os baixos preços praticados pela concorrência, colocando assim a indústria numa situação difícil. Neste contexto de crise e mudança, a indústria do têxtil e do vestuário conseguiu-se afirmar através da modernização tecnológica, das boas práticas de gestão e inovação, apostando na moda, na marca, na logística e na qualidade dos seus produtos, os que garantiram a sua competitividade (Deslocalização ou relocalização, 2001).

Uma das estratégias que o sector adotou para ter maior visibilidade internacional foi a participação intensiva das empresas em feiras têxteis e de moda e noutros certames internacionais, colocando Portugal na lista dos países que mais se foca na internacionalização (suplemento - Internacionalização, 2014)

As exportações da indústria têxtil e vestuário português tornaram-se cada vez mais fundamentais para a sustentabilidade das empresas do sector. Continuam em fase ascendente, sendo que nos primeiros quatro meses do ano de 2014, as exportações subiram 11.2%, o maior crescimento registado desde o ano de 2004, ano da liberalização mundial do comércio internacional (suplemento Jornal textil 2014).

A indústria têxtil e de vestuário são caracterizadas pela sua diversidade e heterogeneidade, pela abrangência do número de empresas que operam desde a transformação de fibras em fios e tecidos, até à produção de produtos finais. É um sector representativo da economia portuguesa assim como no bem-estar social de vários países da UE. (Indústria textil: na Europa em Portugal e em casa, Nov. 2013)

### 3.2. Caracterização do sector

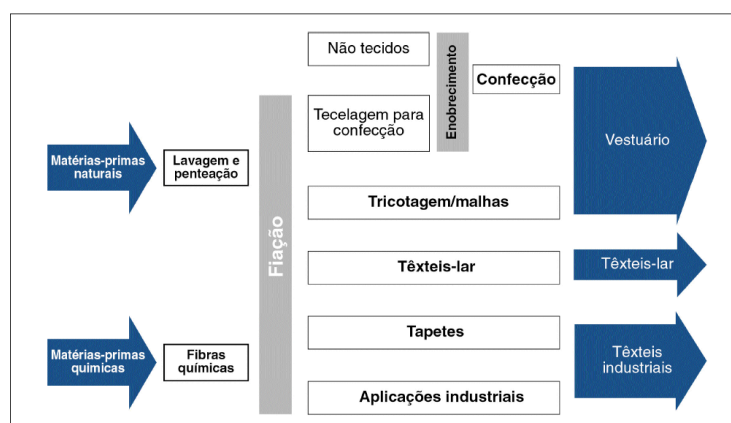
A indústria textil e de vestuário (ITV) é considerada uma das indústrias mais importantes para a economia Portuguesa, representando cerca de 7000 empresas, 152000 trabalhadores directos, um volume de negócios de 6500 milhões de euros e 4000 milhões de exportações, ou seja, 10% das exportações nacionais do país (dados ATP).

As empresas do sector têxtil em Portugal são maioritariamente PME's (95%) e estão localizadas na zona norte de Portugal. As restantes situam-se na zona leste de Portugal (parte representativa de produtos de lã).

O sector textil e de vestuário é composto pela indústria têxtil e pela indústria do vestuário. Na cadeia de valor, encontra-se:

- A **montante** a indústria têxtil que está associada às atividades que se iniciam na preparação da fibra, a fiação, tecelagem, malhas e acabamentos (tinturaria e ultimação), engloba os produtores e fornecedores MP (fibras naturais, artificiais e sintéticas).
- A **jusante**: a indústria de vestuário que compreende a confeção de artigos de vestuário assim como acessórios engloba as atividades de corte, confeção e o acabamento das peças de vestuário. Estão aqui consideradas as empresas “*private label*”, assentes em coleções criativas, em serviços avançados de logística e marca própria. (ATP)

Figura 5 - Processo produtivo na ITV



Fonte: Instituto para a inovação na formação, (1997)

Na indústria têxtil, existe uma tendência para a utilização de sistemas automatizados e cada vez mais flexíveis, o que contribui para a diminuição da mão-de-obra, que em contrapartida exige pessoal com elevado grau de formação. Por outro lado, a indústria de vestuário que ainda se encontra com baixo grau de automatização, continua dependente de numerosa mão-de-obra. Este tipo de processo pouco industrializado está ligado ao trabalho intensivo e baixos investimentos na produção, e são característicos dos países em vias de desenvolvimento.

## 3.2.1. Exportações

Figura 6 - Exportações por sector de atividade, em Portugal



Fonte: INE - Resultados preliminares, (2013, 2014)

Tendo em consideração o gráfico, podemos concluir que, dos vários sectores de atividade portugueses, as exportações de vestuário situam-se na sexta posição, os materiais têxteis na 14.<sup>a</sup> e em último lugar as peles e o couro. Relativamente aos primeiros três meses do ano passado, exportou-se mais 0.7 pontos percentuais de vestuário, mais 2% de materiais têxteis e mais 1% de peles e couro.

Tendo em consideração os dados do INE, a ITV, obteve nos primeiros quatro meses do ano, um crescimento nas exportações, na ordem dos 11.2% comparativamente ao mesmo período do ano de 2013 (Portugal têxtil). No final de setembro de 2014, as exportações atingiram um aumento de 9% relativamente ao período homólogo do ano passado. (ATP)

Figura 7 - Exportações por tipo de têxteis e vestuário

Valor 1.000€

NC	Designação	2012	2013	Evol.
50	Artigos de seda	857	463	-46,0%
51	Artigos de lã	65.489	60.992	-6,9%
52	Artigos de algodão	140.310	146.218	4,2%
53	Outras fibras têxteis vegetais	5.600	4.653	-16,9%
54	Filamentos sintéticos ou artificiais	63.435	61.540	-3,0%
55	Fibras sintéticas ou artificiais descontinuas	221.813	238.720	7,6%
56	Pastas, feltros, artigos de cordoaria, etc	206.461	214.416	3,9%
57	Tapetes e outros revestimentos	68.547	66.758	-2,6%
58	Tecidos especiais e tufados	80.781	81.655	1,1%
59	Tecidos impregnados, etc	175.458	175.697	0,1%
60	Tecidos de malha	111.818	124.380	11,2%
61	Vestuário e acessórios de malha	1.583.369	1.683.487	6,3%
62	Vestuário e acessórios excepto de malha	879.239	831.355	-5,4%
63	Outros artigos têxteis confeccionados	510.785	566.544	10,9%
	<b>TOTAL</b>	<b>4.113.961</b>	<b>4.256.879</b>	<b>3,5%</b>

Fonte: INE (Março, 2014)

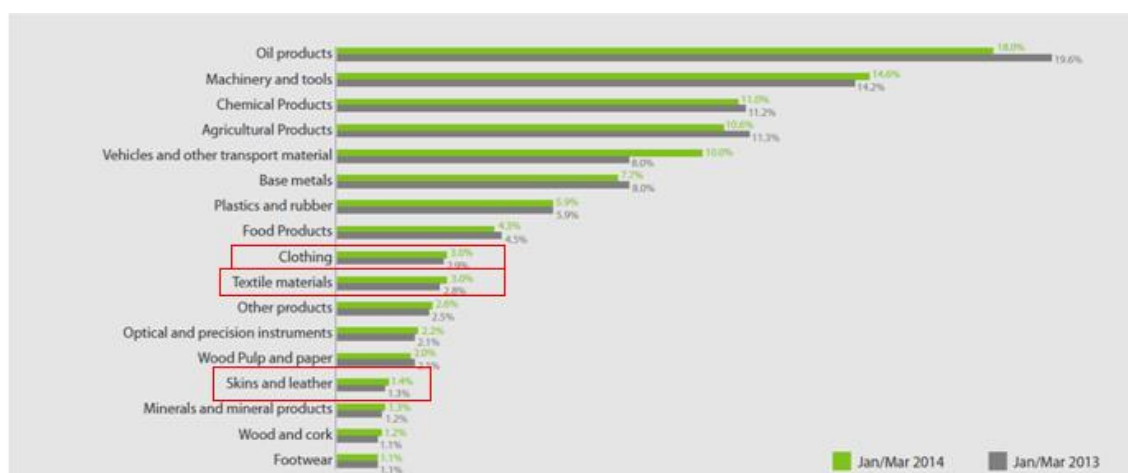
As exportações, segundo dados do INE registaram em 2013, um aumento de 3.5% face ao ano anterior. Destaca-se o vestuário e os acessórios de malha (código 61) que apresentaram um

acréscimo de 6.3% relativamente ao ano transato. Segue-se o vestuário e acessórios exceto malha (código 62) com o registo de uma decida de 5.4% relativamente ao ano passado. A rubrica que maior contributo deu para este aumento foram os tecidos de malha (código 60), com uma taxa de 11.2% e outros artigos têxteis confeccionados (código 63), com 10.9%, contrariamente assiste-se a um decréscimo significativo dos artigos de ceda (código 50), apresentando uma percentagem de evolução negativa de 46%, segue-se outras fibras têxteis vegetais (código 53) com uma evolução negativa de 16.9%.

Nos primeiros nove meses de 2014, as exportações de têxteis tiveram um crescimento de 8%, tendo passado a representar 26% das exportações do sector. Destacam-se os cordéis, as cordas e os cabos com um crescimento de 16% no valor exportado e as redes com um crescimento de 22%. O subsector têxteis lar representa cerca de 14% das exportações do sector, tendo-se registado um crescimento de 4% (ATP).

### 3.2.2. Importações

**Figura 8 - Importações por sector de atividade**



Fonte: INE –Resultados preliminares, (2013, 2014)

O gráfico acima representa as importações portuguesas, tendo por base, a comparação do 1.º trimestre de 2013 ao 1.º trimestre de 2014. Através destes dados é possível verificar que a ITV se encontra na nona posição através de roupas, em décimo, com materiais têxteis e em décimo quarto com peles e couro. As roupas tiveram um decréscimo de importações de 1% relativo ao 1.º trimestre de 2014, os materiais têxteis um decréscimo de 2 pontos percentuais e as peles e o couro sofreram um acréscimo de 1 ponto percentual relativamente ao trimestre homólogo do ano transato.

Figura 9 - Importações por tipo de têxteis e vestuário

Em Valor 1.000€

NC	Designação	2012	2013	Evol.
50	Artigos de seda	23.433	17.524	-25,2%
51	Artigos de lã	107.424	98.535	-8,3%
52	Artigos de algodão	348.943	449.484	28,8%
53	Outras fibras têxteis vegetais	53.783	43.662	-18,8%
54	Filamentos sintéticos ou artificiais	286.077	299.212	4,6%
55	Fibras sintéticas ou artificiais descontínuas	208.170	232.498	11,7%
56	Pastas, feltros, artigos de cordoaria, etc	65.306	68.308	4,6%
57	Tapetes e outros revestimentos	43.583	44.619	2,4%
58	Tecidos especiais e tufados	40.876	46.777	14,4%
59	Tecidos impregnados, etc	93.095	107.398	15,4%
60	Tecidos de malha	77.610	88.028	13,4%
61	Vestuário e acessórios de malha	772.544	808.826	4,7%
62	Vestuário e acessórios excepto de malha	788.066	816.842	3,7%
63	Outros artigos têxteis confeccionados	122.503	129.731	5,9%
	<b>TOTAL</b>	<b>3.031.411</b>	<b>3.251.443</b>	<b>7,3%</b>

Fonte: INE, (Março, 2014)

No que diz respeito às importações, assistiu-se a um aumento de 7.3%, relativamente a 2012. Os maiores aumentos foram registados nos artigos de algodão (código 52) com 28.8%, tecidos impregnados (código 59) com 15.4%, tecidos especiais tufados (código 58) com 14.4%, fibras sintéticas ou artificiais descontínuas (código 55) com 11.7%. Assistiu-se contrariamente, a uma evolução negativa em especial nos artigos de seda (código 50), com 25.2% e nas outras fibras têxteis vegetais (código 53), com 18.8%, decréscimo também registado nas exportações.

Nos primeiros quatro meses do ano de 2014 as importações de têxteis voltaram a crescer 9.2%, dos quais 46% correspondem a matérias-primas e 54% a produtos acabados. Algumas das categorias que registam um maior crescimento foram, as categorias dos tecidos impregnados, com mais 29.2%, os tecidos de malha, com mais 20%, têxteis lar e/ou outros artigos confeccionados com uma percentagem de 19.5% e vestuário e acessórios de malha com um acréscimo de 10.1%. (Fonte: Portugal têxtil, 12-06-2014)

### 3.2.3. Principais fornecedores

**Figura 10 - Principais fornecedores**

Em Valor 1.000€

Designação	2012	2013	Evol.
Espanha	1.117.876	1.184.310	5,9%
Itália	428.109	431.576	0,8%
França	250.722	241.676	-3,6%
Alemanha	213.213	231.002	8,3%
China	181.191	188.996	4,3%
Países Baixos	134.387	159.692	18,8%
Índia	118.480	152.180	28,4%
Bélgica	115.853	105.675	-8,8%
Irlanda	61.181	93.726	53,2%
Paquistão	54.063	79.834	47,7%
Outros	356.335	382.777	7,4%
UE27_Extra	548.392	631.458	15,1%
UE27_Intra	2.483.019	2.619.984	5,5%
<b>TOTAL</b>	<b>3.031.411</b>	<b>3.251.443</b>	<b>7,3%</b>

Fonte: INE, (Março, 2014)

Relativamente à cadeia de abastecimento, Espanha ocupa o primeiro lugar como fornecedor, com uma evolução de 5.9%, relativamente ao ano anterior, segue-se a Itália com uma evolução de 0.8%, no entanto, o maior destaque vai para a Irlanda, Paquistão, Índia e países baixos, que apresentam as maiores percentagens de evolução, relativamente a 2012, com os valores de 53.2%, 47.7%, 28.4% e 18.8% respetivamente.

No ano de 2014 (nos primeiros quatro meses do ano), os maiores fornecedores foram a Espanha (34.7 %), a Itália (12.7%), Alemanha (8.2%), segue-se a França (7.4%) e a China (6.1%). (Fonte: Portugal têxtil, 12-06-2014)

### 3.2.4. Principais clientes

**Figura 11 - Principais clientes**

Em Valor 1.000€

Designação	2012	2013	Evol.
Espanha	1.292.295	1.306.033	1,1%
França	545.536	552.870	1,3%
Reino Unido	354.994	402.292	13,3%
Alemanha	377.060	377.874	0,2%
Estados Unidos	182.829	204.265	11,7%
Itália	205.192	194.773	-5,1%
Países Baixos	138.231	147.268	6,5%
Bélgica	98.280	98.864	0,6%
Angola	78.600	89.715	14,1%
Suécia	72.482	80.521	11,1%
Outros	768.463	802.404	4,4%
UE27_Extra	703.608	765.200	8,8%
UE27_Intra	3.410.353	3.491.679	2,4%
<b>TOTAL</b>	<b>4.113.961</b>	<b>4.256.879</b>	<b>3,5%</b>

Fonte: INE, (Março, 2014)

No ano de 2013 registou-se um aumento de 3.5% face ao ano homólogo. Os principais destinos das exportações portuguesas em 2013 foram a Espanha, o conjunto de outros países, a França, o Reino Unido, a Alemanha e EUA. Em termos de evolução de 2012 para 2013, registou-se o maior aumento na Angola (14.1%), Reino Unido (13.3%), EUA (11.7%) e a Suécia (11.1%).

Em 2014 (nos primeiros quatro meses do ano) os países que assinalaram maior crescimento absoluto foram a Espanha, França, Reino Unido, Angola e EUA, no entanto, A Espanha (31.3%), a França (14.4%), o Reino Unido (8.7%), a Alemanha (8.4%) e a Itália (4.6%) continuaram a ser os principais mercados de destino das exportações nacionais (Fonte: Portugal têxtil, 12-06-2014).

### 3.2.5. Análise SWOT da ITV em Portugal:

Para um melhor enquadramento do sector têxtil, realizou-se um diagnóstico estratégico, através da análise ao ambiente interno (pontos fortes e fracos) e ao ambiente externo (oportunidades e ameaças). Este estudo baseou-se nas informações obtidas na análise anterior assim como informações retiradas da ATP.

**Tabela 8 - Análise SWOT da ITV em Portugal**

	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Ambiente interno	Tradição e <i>know-how</i>	Baixa produtividade
	Equipamento e tecnologias modernas	Mão-de-obra pouco qualificada
	Flexibilidade e reatividade	Reduzida dimensão
	Dinamismo	Baixa terciarização do sector
	Proximidade geográfica e cultural dos mercados	Individualismo empresarial
	Destaque dos produtos pela qualidade	O sector ITV esteve muito tempo protegido por medidas protecionistas
	Aposta na qualificação da mão-de-obra e formação profissional dos trabalhadores	Baixo nível de I&D e grande parte deste investimento é feito pelo Estado
	Aumento da inovação	Individualismo empresarial
	Fileira têxtil completa estruturada e dinâmica	
Ambiente externo	Oportunidades	Ameaças
	Nichos de mercados	Maior concorrência internacional quer em produtos básicos assim como em gamas de maior valor acrescentado
	Mercados emergentes	Risco de deslocalização se a mão-de-obra do país de destino é mais barata
	Especialização industrial	



Ambiente externo	Oportunidades	Ameaças
	Têxteis técnicos e funcionais	Falta de atratividade do sector para jovens profissionais
	Concentração e cooperação empresarial	Em tempo de crise o elevado peso do sector numa economia pode afetar a região, nomeadamente com elevadas taxas de desemprego
	Clientes de proximidade	Dificuldades de acesso ao crédito
	Controlo de outros elementos da cadeia de valor, <i>design</i> , distribuição, redefinição de modelo de negócio e gestão	Persistência da crise económica
	Desenvolvimento de novas aplicações para produtos têxteis	Riscos de desestruturação da fileira têxtil e vestuário
	Aposta em novas tecnologias	
	Aposta em I&D	

Fonte: Elaboração própria

## **IV – Metodologia**

## 4. Aspetos metodológicos

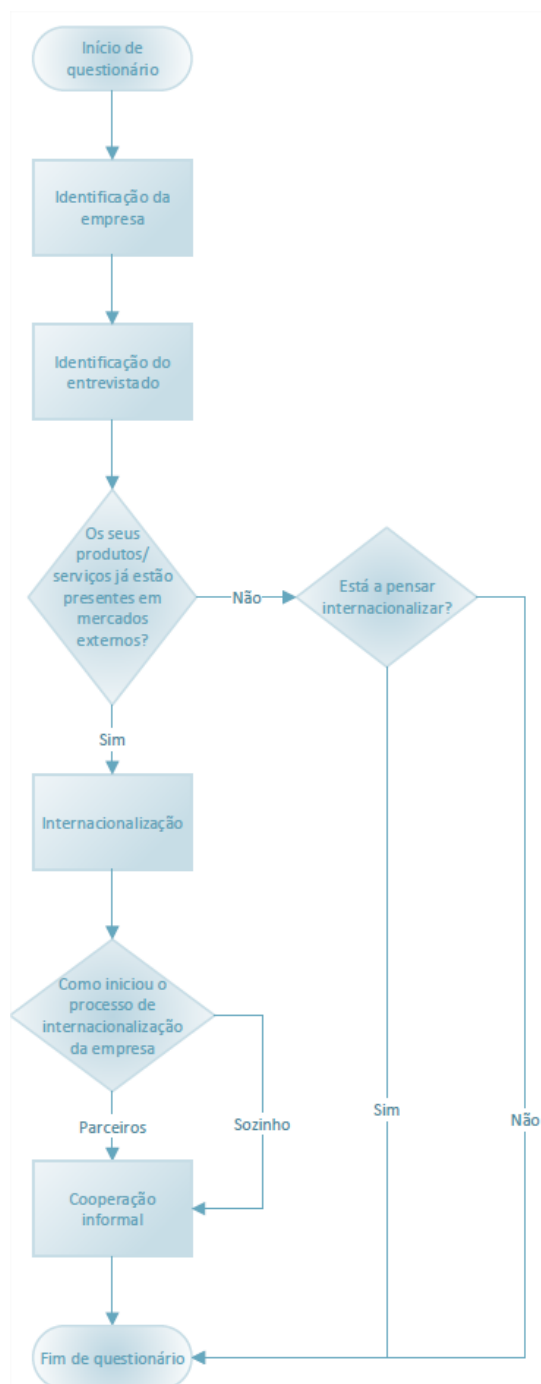
### 4.1. *Metodologia*

Na primeira fase da dissertação foi efetuada uma leitura acerca das temáticas relacionadas com a cooperação informal. Parte integrante desta bibliografia são, a internacionalização, as redes, a cooperação formal e informal e as barreiras à entrada das PME's. Para uma melhor compreensão do tema, foi elaborado uma parte prática, auxiliada por um inquérito às empresas do sector têxtil. Os resultados foram tratados, através do programa SPSS, onde foi possível realizar a análise descritiva do sector de atividade e a análise fatorial. A informação obtida permitiu tirar conclusões acerca do papel da cooperação informal para a internacionalização, nas empresas do sector em estudo.

#### 4.2. Elaboração dos inquéritos e procedimentos

Para a realização do questionário foram efetuadas várias pesquisas acerca dos métodos de elaboração de um questionário e informações acerca dos assuntos em estudo. O processo de administração do questionário foi estruturado em quatro partes, como se verifica no fluxograma abaixo:

**Figura 12 - Fluxograma, ordem das questões do questionário**



Fonte: Elaboração própria

- **Identificação da empresa** - Tipo de empresa, subsector de atividade, forma jurídica, volume de negócios anual, localização da organização por distrito e concelho, ano de constituição, número de funcionários;
- **Identificação do entrevistado** - Sexo, idade, habilitações literárias, cargo que ocupa na organização;
- **Internacionalização** - Pais/anos onde já está presente, as motivações, os critérios de escolha do país, formas de internacionalização, tipo de produtos, estratégias, apoios, dificuldades ultrapassadas e objetivos a que se propõe, no mercado internacional;
- **Cooperação Informal** - Parcerias, sentimento causado pela parceria, se tem parcerias e de que tipo de parcerias se trata, formas de seleção de parceiros, valores essenciais numa parceria, a razão de optar pela cooperação informal, como se obteve conhecimento acerca da sua existência, se trouxe vantagens, se a aconselharia e se foi a alavanca de crescimento e desenvolvimento de que o sector necessitava.

#### 4.3. Amostra

Para a realização do estudo utilizou-se a população da base de dados disponibilizada pela ATP, das empresas da zona Norte do país.

Os dados foram obtidos através de inquérito por questionário, que permitiu averiguar se as empresas do sector em vias de internacionalização ou já internacionalizadas realizam acordos com base na cooperação informal. Possibilitou ainda, investigar as circunstâncias em que as empresas internacionalizaram, as motivações, assim como as estratégias utilizadas para internacionalizar.

Relativamente ao processo de inquirição, o questionário foi colocado na plataforma “questionário online” e enviado por *e-mail*, devidamente acompanhado de um texto, com o intuito de contextualização.

O referente ao inquérito, foi enviado por correio eletrónico para uma amostra de 544 empresas ( $n=544$ ) dos vários subsectores de atividade, tendo sido enviado duas vezes. Numa primeira fase optou-se pelo envio para os *e-mails* que constavam na base de dados da ATP, sem identificar a pessoa responsável pelo preenchimento. Visto ter apenas obtido 10 respostas, das quais 1 inválida, 2 dias após, procedeu-se novamente ao envio, desta vez, com identificação da pessoa que o deveria realizar (dados obtidos também na base de dados da ATP). No segundo envio, realizaram-se 487 questionários, menos 57 que anteriormente, pois não existiam dados suficientes para o envio devidamente identificado. Obtiveram-se 27 respostas, da qual 1 delas inválida. Na totalidade obtiveram-se 37 respostas, 35 válidas, 2 inválidas, por falta de preenchimento, o que equivale a uma percentagem de 6.43% respostas válidas.

Para aumentar a taxa de resposta do questionário, foram realizados contactos telefónicos a empresas seleccionadas aleatoriamente. Para além disso, recorri à minha rede de contactos, para que estes fizessem chegar diretamente os pedidos aos responsáveis e/ou trabalhadores das empresas.

#### 4.4. Aspetos metodológicos (síntese)

**Tabela 9 - Aspectos metodológicos**

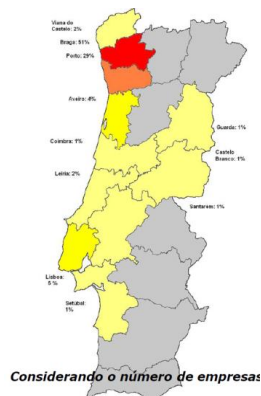
<b>Área Geográfica</b>	Norte de Portugal
<b>Sector de atividade</b>	Indústria têxtil
<b>Dimensão da empresa</b>	PME (pequena e média empresa)
<b>Amostra/População</b>	Amostra (dados ATP)
<b>Tamanho da população</b>	544 Empresas do sector de atividade
<b>Recolha de dados</b>	Inquérito por questionário (questionário online)
<b>Taxa de resposta e taxa de erro amostral</b>	544 Questionários enviados 1. <sup>a</sup> fase 487 Questionários enviados 2. <sup>a</sup> fase 37 Respostas obtidas na totalidade 2 respostas anuladas Taxa de respostas: 6.80% Taxa de respostas válidas: 6.43%
<b>Data da realização do inquérito aos empresários</b>	1. <sup>a</sup> fase – 12-08-2014 2. <sup>a</sup> fase – 21-08-2014
<b>Inquirido</b>	Administrador, comercial, gestor de mercado externo, contabilista, Financeiro, Administrativo
<b>Análise dados</b>	Estatística multivariada*

\*Multivariada - Quando se pretende obter para cada objeto simultaneamente valores de vários aspetos relevantes;

Fonte: Elaboração própria

No que se refere aos distritos da amostra, são nomeadamente Braga, Porto, Aveiro e Viana do Castelo:

**Figura 13 - Mapa de Portugal**



**Figura 14 - Zona norte de Portugal**



Fonte: ATP

#### 4.5. Análise da informação

Para proceder à análise dos dados alcançados, recorreu-se ao programa estatístico *SPSS* realizando a investigação através da análise descritiva e da análise fatorial.

##### 4.5.1. Identificação do sector de atividade

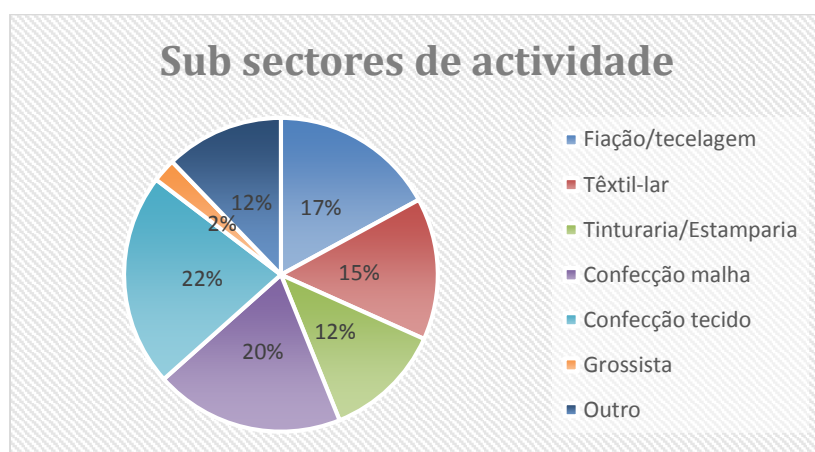
Dos resultados obtidos, verificou-se que em todos os subsectores considerados na pesquisa, foram obtidas respostas, com maior ou menor percentagem de respondentes. Destaca-se o subsector confeção tecido, seguindo-se o subsector confeção malha, em contrapartida, a menor taxa de respostas vai para o subsector grossitas. Os outros subsectores representam também 12% das respostas. Estão nesta rubrica considerados os agentes, entretelas<sup>1</sup>, passamanarias<sup>2</sup> e tricotagem máquinas retas<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Entretelas – Tecido rijo que se mete entre o forro e a peça exterior do vestuário

<sup>2</sup> Passamanarias – Casa onde se fabrica ou onde se vende passamanes (galão, fita, tecido fita prata, de ouro ou de seda, ou outro tipo de adorno de peça de vestuário, de cortinado, de mobiliário etc)

<sup>3</sup> Tricotagem de máquinas rectas – máquinas de malha

Figura 15 - Subsector de atividade

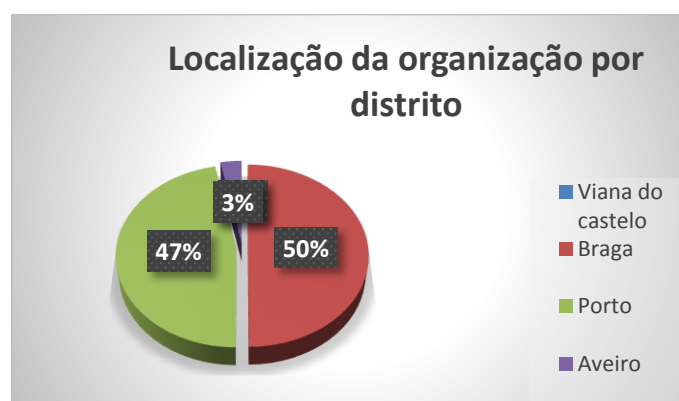


Fonte: Elaboração própria

Desta forma, verifica-se que, apesar do número limitado de respostas, os resultados são representativos da indústria, uma vez que as empresas se distribuem quase igualmente pelos vários sectores de atividade.

Trata-se de PME's, cuja forma jurídica é maioritariamente sociedades limitadas, com volume de negócios enquadrado em menos de 1 milhão de euros até 2 milhões de euros por ano, com mais de 50 funcionários. A maior parte das empresas já têm entre 20/30 anos de idade, sendo que a mais antiga foi criada em 1945. Localizam-se maioritariamente no distrito de Porto e Braga:

Figura 16 - Localização da organização



Fonte: Elaboração própria

Figura 17 - Localização da organização por distritos Porto

Localização da organização por distritos Porto

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	22	59,5	59,5	59,5
Maia	7	18,9	18,9	78,4
Paredes	1	2,7	2,7	81,1



Penafiel	1	2,7	2,7	83,8
Porto	2	5,4	5,4	89,2
Póvoa de Varzim	1	2,7	2,7	91,9
Trofa	1	2,7	2,7	94,6
Vila do Conde	2	5,4	5,4	100,0
Total	37	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria

**Figura 18 - Localização da organização por distritos Braga**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	21	56,8	56,8	56,8
Barcelos	4	10,8	10,8	67,6
Braga	1	2,7	2,7	70,3
Cabeceiras de Basto	1	2,7	2,7	73,0
Esposende	1	2,7	2,7	75,7
Guimarães	4	10,8	10,8	86,5
Póvoa Lanhoso	1	2,7	2,7	89,2
V.N.Famalicão	2	5,4	5,4	94,6
Vizela	2	5,4	5,4	100,0
Total	37	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria

A maior incidência de respostas corresponde à Maia, distrito do Porto, seguindo-se Barcelos e Guimarães, distrito de Braga. Do distrito de Aveiro, foi apenas obtida uma resposta e em Viana do Castelo não se obtiveram respostas. Em relação ao entrevistado, verifica-se que o sexo masculino deu um maior número de respostas (74.19%) relativamente ao sexo feminino (25.81%).

#### Género e idade do inquirido

**Figura 19 - Género e idade do inquirido**

	9. Idade								Total
	'65 anos	'25-29	'35-39	'40-44	'45-49	'50-54	'55-59	'60-64	
8. Masculino	5	1	1	3	5	5	2	1	23
Género Feminino	0	1	3	1	2	0	1	0	8
Total	5	2	4	4	7	5	3	1	31

Fonte: Elaboração própria

As idades compreendidas entre a faixa etária dos 45 aos 65 anos de idade do sexo masculino são os que têm maior taxa de resposta. Trata-se na sua maioria de administradores proprietários, com habilitações literárias ao nível da licenciatura.

**Figura 20 - Percentagem de negócios no mercado internacional, em 2013**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Até 10%	2	5,4	9,5	9,5
10% a 30%	1	2,7	4,8	14,3
30% a 50%	4	10,8	19,0	33,3
Valid 50% a 70%	1	2,7	4,8	38,1
70% a 90%	9	24,3	42,9	81,0
Superior a 90%	4	10,8	19,0	100,0
Total	21	56,8	100,0	
Missing System	16	43,2		
Total	37	100,0		

Fonte: Elaboração própria

Responderam a esta questão apenas 21 inquiridos. Das respostas obtidas, 42.9% diz ter alcançado um volume de negócios entre 70% a 90%, relativo ao volume de negócios da empresa, e 19% respondeu ter obtido entre 30% a 50% e superior a 90%, o que significa que as empresas que responderam a esta questão, conseguiram atingir um volume de negócios anual acima da média, resultado da internacionalização destas empresas.

## **V – Análise de dados e discussão de resultados**

## 5. Apresentação e análise dos resultados da investigação

Este capítulo tem como objetivo principal a apresentação dos resultados da análise descritiva das variáveis em estudo. Seguem-se os resultados da análise fatorial, onde são identificados os fatores determinantes para o desenvolvimento da cooperação informal no âmbito da internacionalização.

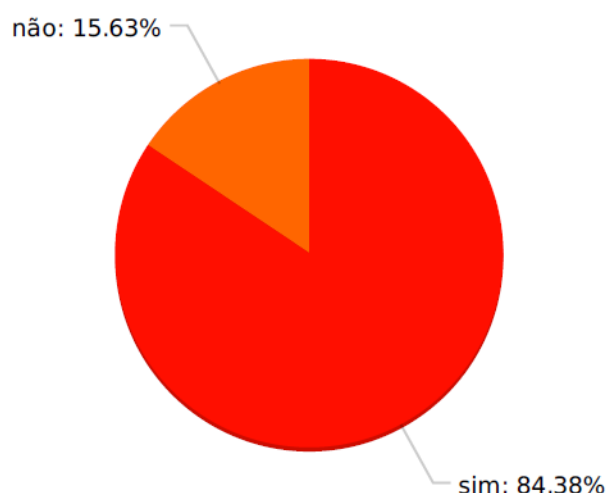
Para as duas análises é necessário ter em consideração que, embora tenham sido respondidos 37 inquéritos, dos quais 2 nulos, as 35 respostas obtidas não são de cariz obrigatório, o que significa que os inquiridos, podiam ter respondido a uma determinada questão e não ter respondido a outras. Dessa forma, os resultados de cada questão podem não coincidir com o número de respostas totais. A totalidade das respostas obtidas foram respondidas por empresas do sector, sendo que, nenhuma associação respondeu. Este desenlace poderá estar relacionado com o baixo número de questionários enviados às associações consideradas para o estudo.

### 5.1. *Análise descritiva*

Optou-se pela análise descritiva, no sentido de recolher os dados, organizá-los, classifica-los e descrevê-los, contribuindo assim para uma melhor perceção das respostas dos participantes

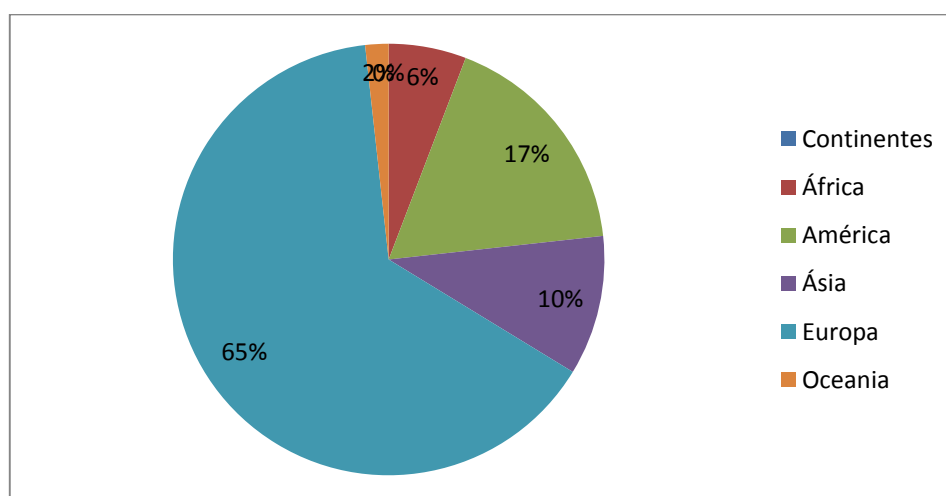
#### 5.1.1. **Presença das empresas em mercados internacionais**

Como forma de contextualizar o tema do questionário: a cooperação informal para a internacionalização, fez-se uma abordagem à internacionalização, com o intuito de saber se as empresas já se encontram internacionalizadas, as motivações, as estratégias, entre outros critérios, que levaram as organizações a recorrer a mercados internacionais. Neste contexto, e tendo em consideração o gráfico abaixo, poder-se à dizer que, das empresas do sector têxtil, que responderam ao questionário, 84.38%, já se encontram em mercados externos, sendo que apenas 15.63% ainda não estão internacionalizadas.

**Figura 21 - Presença em mercados internacionais**

Fonte: Elaboração própria

A maior parte das empresas já se encontram internacionalizadas, em vários países do mundo. No gráfico abaixo estão representados os Continentes, para onde as empresas mais internacionalizam.

**Figura 22 - Presença internacional por continente**

Fonte: Elaboração própria

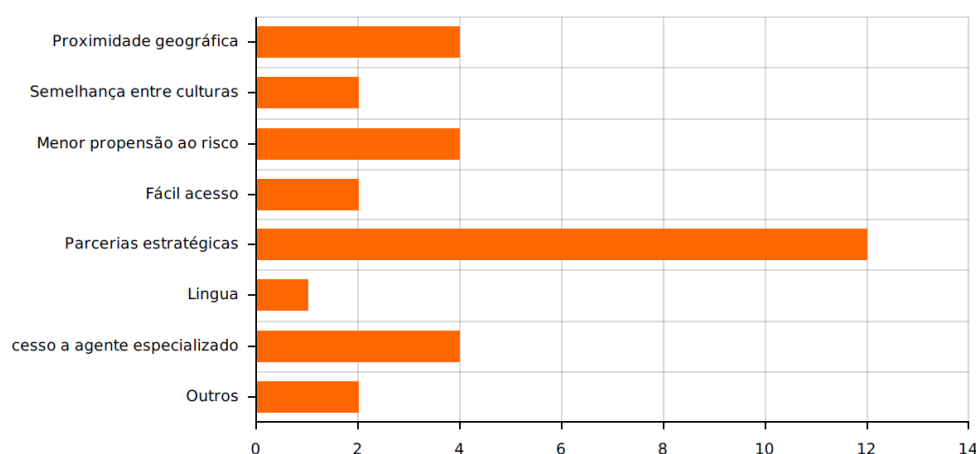
O continente Europeu é o mais procurado (65%) pelas PME's inquiridas, do sector têxtil, segue-se a América (17%) e a Ásia (10%). Os destinos preferidos da Europa, são a, França, a vizinha Espanha, a Holanda e a Alemanha. A procura pelo continente Americano incide especialmente sobre os EUA, o Brasil e a Colômbia. No Continente Asiático, Japão e China são os destinos mais procurados, África do Sul e Marrocos são as escolhas mais visíveis, quando optado pelo continente Africano, por fim a Austrália como sendo o único país da Oceânia, escolhido pelos Portugueses, para internacionalizar. É de realçar que a internacionalização para as empresas

que responderam aos inquéritos, é ainda recente. A maior parte das empresas começaram a sua internacionalização nos anos 90, sendo que a Europa foi o destino procurado mais cedo e é ainda considerado um mercado atrativo. Algumas empresas criaram o seu negócio e expandiram para outros mercados Europeus desde a sua criação.

### 5.1.2. Critérios de escolha do país de destino

São vários os critérios que estão na origem da escolha do destino internacional.

**Figura 23 - Critérios de escolha para país de destino**

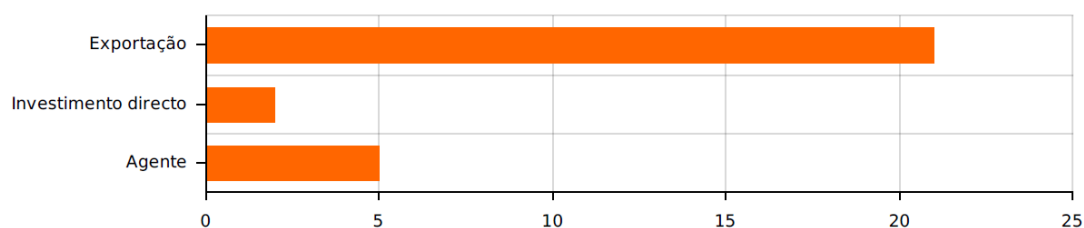


Fonte: Elaboração própria

Dos critérios mencionados na tabela acima, os que mais influenciam a tomada de decisão do empresário, são as parcerias estratégicas, seguindo-se a proximidade geográfica, menor propensão ao risco e o acesso a agente especializado. Das respostas dadas pelos inquiridos está também incorporada a categoria outros, na qual o inquirido pode dar o contributo através da sua opinião, estão nesta categoria incluídas duas respostas: o poder de compra e o estar aberto a explorar novas oportunidades, em qualquer mercado.

### 5.1.3. Formas de entrada nos mercados internacionais

Para internacionalizar, as empresas deverão adotar estratégias de entrada no mercado externo. No questionário foram incluídas algumas formas, nomeadamente, a exportação, investimento direto, estratégias *join ventures*, *franchising*, subcontratação, licenciamento, agente e outros, no entanto, os inquiridos responderam apenas a três formas de entrada no mercado externo, as outras opções não foram consideradas pelos inquiridos.

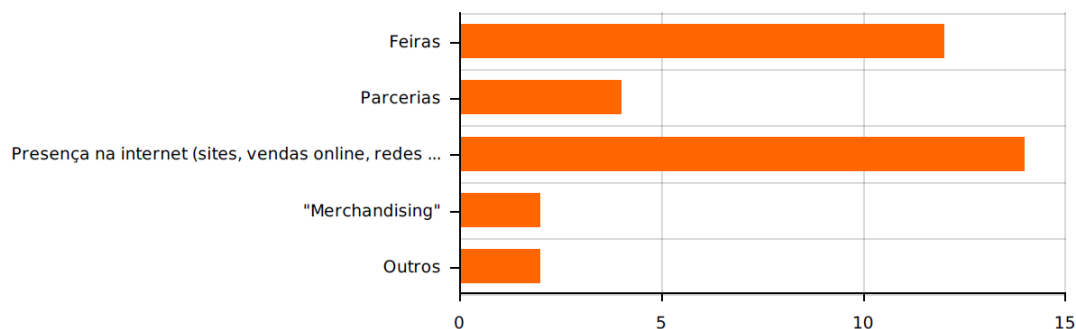
**Figura 24 - Formas adotadas para internacionalizar**

Fonte: Elaboração própria

A forma mais utilizada para internacionalizar é através da exportação. São também opções de entrada noutros mercados, o agente ou investimento direto.

#### 5.1.4. Estratégias de Marketing adotadas pelas empresas

Para poderem dar a conhecer os seus produtos/serviços no mercado internacional, as empresas têm que adotar estratégias de Marketing adaptadas aos mercados onde pretendem atuar, como se pode verificar no gráfico abaixo:

**Figura 25 - Estratégia de promoção adotada**

Fonte: Elaboração própria

Para promover os seus produtos, os inquiridos, optam pela sua presença na internet através de *site*, vendas online, redes sociais, etc. e presença em feiras. Atribuem também importância às parcerias. Na categoria outros, os inquiridos mencionam ainda a importância do contacto direto com os clientes e visitas ao mercado.

Quando entram noutros mercados, a maior parte das empresas optam, de forma estratégica por adaptar os seus produtos ao mercado de destino, sendo que algumas delas comercializam os mesmos produtos e serviços que comercializam no mercado interno. Os organismos mais procurados por estas empresas para internacionalizar, são nomeadamente a AICEP, ATP e IAPMEI.

### 5.1.5. Fase inicial do processo de internacionalização

Para contextualizar o tema central da investigação, a cooperação informal para a internacionalização, é importante saber de que forma é que as empresas deram os primeiros passos de expansão para novos mercados. Contudo, torna-se pertinente enquadrar o facto de terem entrado sozinhos ou com o apoio de parceiros, com as dificuldades de acesso das empresas a outros mercados.

**Figura 26 - Início do processo de internacionalização**

	26. Como iniciou o processo de internacionalização, da sua organização?			Total
		Parceiros	Sozinho	
21. Sendo a empresa uma PME, acha que teve dificuldades acrescidas para internacionalizar?	não	15	0	2
	sim	0	3	9
		1	0	7
Total		16	3	18
				37

Fonte: Elaboração própria

Das respostas obtidas, verifica-se que 60% respondeu que não teve dificuldades para internacionalizar mas, 40% respondeu que sim. Dos que responderam não ter tido dificuldades para internacionalizar, quando o fizeram, optaram por fazê-lo sozinhos, apenas uma pequena percentagem optou pela ajuda de parceiros. Dos que tiveram dificuldades em internacionalizar, não recorreram à ajuda de parcerias. Da totalidade de respostas obtidas, poucas foram as empresas que recorreram a parcerias para internacionalizar.

### 5.1.6. Relação percentagem de negócios com desencadeamento de contactos

Com base na tabela abaixo representada será possível verificar se o facto de as empresas já estarem consolidadas no mercado internacional, contribui para o aumento de contactos externos por parte de outras empresas, com a finalidade de realizar parcerias.

**Figura 27 - Contributo da % negócios para os contactos internacionais**

	36. Já alguma vez, foi contactado por outras organizações com o objetivo de estabelecer parcerias de cooperação informal?			Total
		não	sim	
Até 10%	0	2	0	2
10% a 30%	0	1	0	1
30% a 50%	0	3	1	4
50% a 70%	0	0	1	1



70% a 90%	2	1	6	9
Superior a 90%	1	2	1	4
Total	3	9	9	21

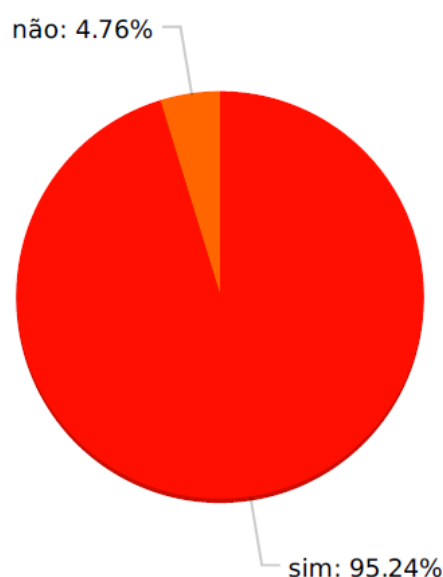
Fonte: Elaboração própria

Das 21 respostas obtidas nesta questão, 12 afirmaram nunca ter sido contactados com a finalidade de estabelecer parcerias informais e 9 responderam terem sido contactadas. É de realçar que, da totalidade das empresas que responderam terem sido contactadas, 6 delas atingiram um volume de negócios em 2013, entre 70% a 90%, ou seja, o facto de ter atingido um volume de negócios acima da média, poderá dar uma maior visibilidade internacional à empresa, resultando assim interessados em estabelecer parcerias.

#### 5.1.7. Perspetivas do mercado internacional

No gráfico circular é possível verificar se as empresas criaram expectativas e objetivos futuros para singrar nos mercados internacionais.

**Figura 28 - Pretensão em aumentar a quota de mercado**



Fonte: Elaboração própria

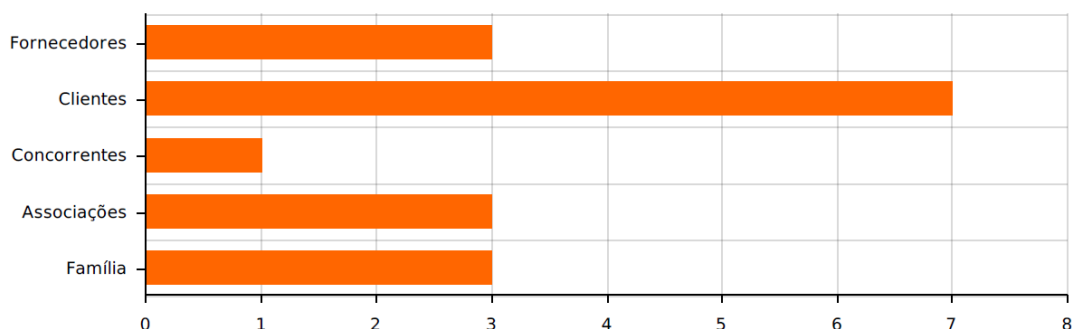
Das respostas obtidas, é possível verificar que 95,24% pretendem aumentar a quota de mercado externo, no ano de 2014. Da questão aberta colocada aos inquiridos: Quais os objetivos propostos para 2014, que contemplem o mercado externo, surgiram algumas respostas, nomeadamente, o crescimento das vendas, novos produtos, novos mercados, aumento das exportações, expansão a redes de agentes/importadores nos mercados onde já se opera e em

novos mercados, alargamento do número de mercados, consolidação de mercados e exploração de novas oportunidades.

### 5.1.8. Tipo e forma de seleção de parceiros/parcerias

Cooperar pressupõe a existência de parcerias. Nos gráficos que se seguem, é possível identificar os tipos de parcerias existentes assim como a forma como são seleccionadas.

**Figura 29 - Tipo de parceria**



Fonte: Elaboração própria

Das respostas obtidas, 54.5% responderam que contam com a ajuda de colegas de outras empresas para o ajudarem no negócio, em contrapartida, 45.5% não contam com a ajuda de parcerias. O gráfico acima menciona que a maior parte da empresa inquiridas se apoia nos clientes como parceiros de negócio, seguem-se os fornecedores, clientes e a família. Os concorrentes foram a resposta menos votada.

**Figura 30 - Forma de seleccionar parceiros**



Fonte: Elaboração própria

Os dados obtidos revelam que a seleção dos parceiros ocorre através de conhecimentos pessoais (77.8%), interesse demonstrado por parte de outras organizações (22.2%) e através de

estudos prévios às empresas, estudos de mercado e redes sociais. Trata-se na generalidade, de parcerias que duram há muitos anos e são na sua maioria parcerias informais. Convém ainda salientar que os empresários convivem informalmente, algumas vezes com os seus parceiros.

As empresas optam pela cooperação informal entre empresas, com vista ao acesso a novos conhecimentos (53.3%), novos mercados (53.3%) e a recursos. A capacidade de inovação e a capacidade de resposta são também considerados fatores que contribuem para cooperação informal (20%). As empresas obtiveram conhecimento deste tipo de estratégia, através de conversas informais.

#### 5.1.9. Contributo das relações para o desenvolvimento das empresas do sector

As relações interempresariais poderão fomentar o crescimento e o desenvolvimento das empresas. Neste sentido, pretende-se saber se no contexto empresarial em estudo, o recurso à cooperação informal vem servir de alavanca para o sector de atividade.

**Figura 31 - Troca de ideias com parceiros, como forma de alavanca das PME's do sector**

	44. Tendo em consideração a limitação de recursos nas PME's, acha que a procura por parceiros externos, com vista ao desenvolvimento de relações de cooperação informal poderá ser a estratégia de alavancagem para o crescimento e desenvolvimento do sector têxtil?			Total
		não	Sim	
29. Costuma trocar ou discutir ideias relacionadas com o seu negócio, com outros empresários de outros ou do mesmo ramo?	não	15	0	15
	sim	1	2	6
	sim	2	12	16
Total		18	15	37

Fonte: Elaboração própria

Tendo em consideração a questão colocada ao inquirido: costuma trocar ou discutir ideias relacionadas com o seu negócio, com outros empresários, de outros ou do mesmo ramo? 16 dos inquiridos responderam que sim (72.7%), apenas 6 responderam que não (27.3%). Do total dos 15 inquiridos (78.9%), 12 dos quais responderam que discutem ideias com outros empresários e 3 dos que responderam não trocar ideias, defenderam que a cooperação informal poderá ser uma estratégia de alavancagem para o sector têxtil. Apenas 4 (21.1%), 2 dos quais responderam trocar ideias e outros 2 que dizem não trocar, responderam que a cooperação informal não é uma estratégia de alavancagem para o sector.

As empresas voltariam a recorrer à cooperação informal e aconselhá-la-iam a quem está a pensar internacionalizar. Na totalidade de 18 respostas obtidas, 83.3% refere ter tido vantagens por cooperar informalmente. Para os inquiridos algumas das vantagens obtidas por estar a cooperar informalmente com outros parceiros são nomeadamente, o conhecimento de novas oportunidades de negócio, o facto de ter encontrado bons clientes e parceiros de negócios, a confiança, o facto de estar presente em mercados diferentes do nosso e o acesso a novos mercados.

## 5.2. *Análise factorial*

Recorreu-se à análise factorial no sentido de agrupar as variáveis mais correlacionadas entre si, sendo possível operar com um menor número de fatores (características), mas sem perda de informação (Reis, 1992).

A aplicação deste método pressupõe a existência de correlação entre as variáveis. Se as correlações forem pequenas, significa que é pouco provável que sejam partilhados fatores comuns (Pestana & Gageiro, 2003). Deste tipo de análise resultam dois procedimentos estatísticos que permitem realizar um estudo à qualidade das correlações entre as variáveis. A esses procedimentos dá-se o nome de teste de KMO (*Kaisen- Meyer-Olkin*) e esfericidade de Bartlett. Estes testes indicam qual o nível de confiança que se pode esperar dos dados, quando o seu tratamento pelo método multivariado da análise factorial seja empregado com sucesso. É ainda de salientar que o teste KMO varia entre 0 e 1 e compara as correlações de ordem 0 com as correlações parciais observadas entre as variáveis. Quanto mais próximo de 1 (unidade) melhor o resultado, isto é, mas adequada se torna a amostra à aplicação da análise factorial (Maroco, 2007).

As questões utilizadas para esta análise inserem-se numa escala de *Likert*<sup>4</sup>, enquadradas no formato: discordo totalmente, discordo, indiferente, concordo, concordo totalmente.

Para analisar a consistência interna determinou-se o coeficiente *alfa de Cronbach*. A medida de fiabilidade mediante este coeficiente assume que as respostas (medidas na escala de *Likert*) medem o mesmo constructo e estão altamente correlacionadas (Welch & Comer, 1988).

A consistência varia entre 0 e 1, sendo que, a avaliação dos coeficientes de *alfa de Cronbach* varia consoante a opinião do autor, segundo Huh, Delorme & Reid (2006), o valor da fiabilidade

---

<sup>4</sup> A **escala Likert** ou **escala de Likert** é um tipo de escala de resposta psicométrica usada habitualmente em questionários, e é a escala mais usada em pesquisas de opinião. Ao responderem a um questionário baseado nesta escala, os perguntados especificam seu nível de concordância com uma afirmação. Esta escala tem seu nome devido à publicação de um relatório explicando seu uso por *Rensis Likert*.

em investigação exploratória deve ser  $\geq 0.6$  e em estudos confirmatórios deve ser  $\geq 0.7 \leq 0.8$ . Considera-se ainda que a alta fiabilidade (quando  $\geq 9$ ) não é desejada, pois pode indicar que as respostas sejam redundantes. Quando alfa ( $\alpha$ ) apresenta um valor fiável, o objetivo é que resultados das respostas semelhantes sejam relacionados (consistência interna) e que cada variável contribua com informação inédita.

### 5.2.1. Fatores que determinam os motivos que levam as empresas a internacionalizar

O objetivo deste estudo consiste em identificar os fatores que influenciam as empresas a internacionalizar, contudo, será efetuada uma análise fatorial dos componentes principais para as 12 variáveis em estudo relativas aos fatores que motivam as empresas a internacionalizar. Este estudo teve por base as respostas de 22 participantes.

**Figura 32 - KMO and bartlett's test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,391
Approx. Chi-Square		86,404
Bartlett's Test of Sphericity	df	66
	Sig.	,047

Fonte: Elaboração própria

De acordo com o quadro 10, observa-se um KMO de 0.391, segundo a escala de Friel (2009) o valor é inadequado pois não existe correlação entre as variáveis. O teste de esfericidade de *Bartlett* é igual a 86.404, com 66 graus de liberdade. O nível de significância é de 0.047, o que leva à não rejeição da hipótese da matriz das correlações na população ( $p > 0.01$ ) demonstrando assim, que não existe correlação entre as variáveis.

**Figura 33 - Cronbach's alfa 1.ª análise**

Cronbach's Alpha	N of Items
,166	12

Fonte: Elaboração própria

No que se refere aos motivos que levam as empresas a internacionalizar, o coeficiente de *Cronbach* atingiu na primeira análise um valor médio de 0.166, o que significa que estamos perante uma análise com baixa fiabilidade/consistência.

Para poder seguir com o estudo, foram extraídas a (s) seguintes variáveis: desenvolvimento de novas competências, obtenção de *know-how*, participação numa rede de empresas, saturação do mercado, benefícios fiscais, mão-de-obra barata, menores custos de produção e acessos a novos mercados. Da primeira análise resultaram 5 fatores, que com a extração das 7 primeiras variáveis, foram reduzidos a 2 fatores e posteriormente, com a extração do último item ficou reduzido a 1 fator.

Figura 34 - KMO and bartlett's test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,787
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	25,115
	df	6
	Sig.	,000

Fonte: Elaboração própria

De acordo com o quadro 12, observa-se um KMO de 0.787, segundo a escala de Friel (2009) o valor é adequado, pois existe correlação entre as variáveis. O teste de esfericidade de *Barlett* é igual a 25.115, com 6 graus de liberdade. O nível de significância é  $\text{sig} = 0.000$ , o que significa que rejeita a hipótese da matriz das correlações na população ( $p < 0.01$ ) demonstrando assim, que existe correlação entre as variáveis

Figura 35 - Cronbach's alfa (com extração)

Cronbach's Alpha	N of Items
,822	4

Fonte: Elaboração própria

Após a extração de items, verifica-se que o valor médio do alfa *cronbach* subiu para 0.822, indicando boa fiabilidade.

Os items foram agrupados em 1 fator que explica 66.94% da variância total. Os items agrupados no primeiro fator estão relacionados com os motivos de produtividade, designado por fator produtividade, e explicam a totalidade da variância (66.94%).

Tabela 10 - Motivos que levam as empresas a internacionalizar

	Fator/Variável	% da variável explicada
Fator 1	Aumento da quota de mercado;	66.94%
	Notoriedade e reconhecimento;	
	Inovação decorrente do programa de financiamento;	
	Mão-de-obra especializada;	
Total da variância explicada		66.94%

Fonte: Elaboração própria

### 5.2.2. Fatores que determinam as principais barreiras/dificuldades que as empresas encontraram, para internacionalizar

O objetivo deste estudo consiste em identificar os fatores que determinam as principais barreiras /dificuldade para internacionalizar, contudo será efetuada uma análise fatorial dos componentes principais para as 14 variáveis em estudo relativas aos fatores que determinam

as principais barreiras/dificuldades encontradas pelas empresas para internacionalizar. Este estudo tem por base as respostas de 19 participantes.

**Figura 36 - Kmo and bartlett's test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,217
Approx. Chi-Square		228,637
Bartlett's Test of Sphericity	df	91
	Sig.	,000

Fonte: Elaboração própria

Como o KMO é igual a 0.217 existe inadequação do método. No entanto, foram extraídas as variáveis necessárias para poder dar continuidade ao estudo.

**Figura 37 - Cronbach's alfa 1.ª análise**

Cronbach's Alpha	N of Items
,538	14

Fonte: Elaboração própria

No que se refere às barreiras encontradas pelas empresas para internacionalizar, o coeficiente de *Cronbach* atingiu um valor médio de 0.538, o que significa que estamos perante uma análise com baixa fiabilidade/consistência.

Para dar continuidade ao estudo, foram extraídas as seguintes variáveis: escassez de informação de mercados, fatores culturais, preço, produto/serviço, falta de experiência no mercado internacional, falta planeamento estratégico, elevada concorrência, má qualidade dos serviços de apoio à internacionalização, falta de capacidade de resposta, dificuldade de financiamento, fatores geográficos e falta de RH qualificados.

**Figura 38 - Kmo and bartlett's test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,500
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	20,025
	df	1
	Sig.	,000

Fonte: Elaboração própria

De acordo com o quadro acima, observa-se um KMO de 0.500, segundo a escala de Friel ( 2009) o valor não é adequado. O teste de esfericidade de *Barlett* é igual a 20.025, com 1 grau de liberdade. O nível de significância é sig =0.000, o que significa que rejeita a hipótese da matriz

das correlações na população ( $p < 0.01$ ) demonstrando assim, que existe correlação entre as variáveis.

**Figura 39 - Cronbach's alfa (com extração)**

Cronbach's Alpha	N of Items
,889	2

Fonte: Elaboração própria

Após a extração de itens, verifica-se que o valor médio do alfa *cronbach* subiu para 0.889, indicando boa fiabilidade.

As variáveis foram agrupadas em 1 fator que explica 92.58%% da variância total. Os itens agrupados no primeiro fator estão relacionados com as barreiras económicas, designado por fator económico, e explica a variância total (92.58%).

**Tabela 11 - Barreiras/dificuldades encontradas para internacionalizar**

	Fator/Variável	% da variável explicada
<b>Fator 1</b>	Falta de inovação; Falta de diferenciação;	92.58%
<b>Total da variância explicada</b>		92.58%

Fonte: Elaboração própria

### 5.2.3. Fatores que determinam o sentimento relativamente à entrada em novos mercados, com a ajuda parceiros informais

O objetivo deste estudo consiste em determinar os fatores que determinam o sentimento das empresas quando entram em mercados internacionais juntamente com parceiros informais, contudo será efetuada uma análise fatorial dos componentes principais para as 13 variáveis em estudo, relativas aos fatores que determinam o sentimento das empresas quando entram em novos mercados, com a ajuda de parceiros informais. Este estudo tem por base as respostas de 21 participantes.

**Figura 40 - Kmo and bartlett's test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,667
Approx. Chi-Square		146,931
Bartlett's Test of Sphericity	df	78
	Sig.	,000

Fonte: Elaboração própria



De acordo com o quadro, o KMO é de 0.667, superior a 0.5, logo, existe uma adequação medíocre ao método. O teste de esfericidade de *Barlett* dá um valor de 146.931, com 78 graus de liberdade. Pela análise do nível de significância, sig =0.000, o que significa que rejeita a hipótese da matriz das correlações na população ( $p < 0.01$ ) demonstrando assim, que existe correlação entre as variáveis.

**Figura 41 - Cronbach's alfa 1.<sup>a</sup> análise**

Cronbach's Alpha	N of Items
,872	13

Fonte: Elaboração própria

No que se refere ao sentimento relativo à entrada em novos mercados, com a ajuda de parceiros informais, o coeficiente de *Cronbach* atingiu um valor médio de 0.872, o que significa que estamos perante uma análise com boa fiabilidade/consistência. No entanto terão que ser extraídos 5 itens que não se correlacionam: a existência de uma associação a intermediar o processo de internacionalização é muito importante, dificuldade em lidar com a falta de liderança e de poder, dificuldade em liderar com culturas diferentes, as empresas com as quais existe interação frequentemente, dificilmente trocam ideias inovadoras comigo, a falta de interação com parceiros é uma fonte de desconfiança.

**Figura 42 - Kmo and bartlett's test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,775
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	114,183
	df	28
	Sig.	,000

Fonte: Elaboração própria

Tendo em consideração o quadro acima, verifica-se que o KMO é de 0.775, logo, existe uma adequação ao método. O teste de esfericidade de *Barlett* dá um valor de 114.183, com 28 graus de liberdade. Pela análise do nível de significância, sig =0.000, o que significa que rejeita a hipótese da matriz das correlações na população ( $p < 0.01$ ) demonstrando assim, que existe correlação entre as variáveis.

**Figura 43 - Cronbach's alfa (com extração)**

Cronbach's Alpha	N of Items
,923	8

Fonte: Elaboração própria

Após a extração de itens, verifica-se que o valor médio do alfa *cronbach* subiu para 0.923, indicando boa fiabilidade.

As variáveis foram agrupadas em 1 fator que explicam no seu conjunto 66.56% da variância total. Os itens agrupados num só fator estão relacionados com o sentimento compromisso, designado fator compromisso, e explica a variância total (66.56%).

**Tabela 12 -Sentimento perante a entrada em novos mercados, com parceiros informais**

Fator/Variável		% da variável explicada
<b>Fator 1</b>	Prefiro colaborar com empresas a quem reconheço muita influência;	66.56%
	Prefiro colaborar com empresas com as quais existe longo histórico de interação;	
	A segunda geração impulsionou o processo de internacionalização;	
	Prefiro cooperar com empresas que estejam em diferentes mercados dos meus;	
	A segunda geração da minha empresa facilitou/impulsionou as parcerias;	
	Entro em parcerias com pessoas/instituições em que confio muito;	
	A existência de objetivos partilhados é muito importante;	
	Sinto-me bem, a partilhar ideias, projetos e conhecimentos, com parceiros;	
<b>Total da variância explicada</b>		66.56%

Fonte: Elaboração própria

#### 5.2.4. Fatores que determinam valores a considerar na escolha de um parceiro

O objetivo deste estudo é identificar os fatores que determinam os valores essenciais para a existência de um bom parceiro/parceria, contudo será efetuada uma análise fatorial dos componentes principais para as 10 variáveis em estudo relativas aos fatores que determinam os valores a considerar na escolha do parceiro. Este estudo tem por base as respostas de 21 participantes.

**Figura 44 - Kmo and bartlett's test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,704
Approx. Chi-Square		181,010
Bartlett's Test of Sphericity	df	45
	Sig.	,000

Fonte: Elaboração própria

Obteve-se um KMO de 0.704 o que significa que existe adequação ao método. O teste de esfericidade de *Barlett* dá um valor igual a 181.010 com 45 graus de liberdade. Pela análise do nível de significância, sig =0.000, o que significa que rejeita a hipótese da matriz das correlações na população ( $p < 0.01$ ) demonstrando assim, que existe correlação entre as variáveis.

**Figura 45 - Cronbach's alfa 1.ª análise**

Cronbach's Alpha	N of Items
,929	10

Fonte: Elaboração própria

No que se refere aos valores essenciais para a existência de um bom parceiro, com a ajuda de parceiros informais, o coeficiente de *Cronbach* atingiu um valor médio de 0.929, o que significa que estamos perante uma análise com alta fiabilidade/consistência, o que poderá não ser desejada, pois pode indicar que as respostas sejam redundantes. No entanto terão que ser extraídos 3 itens que não se correlacionam: a confiança, a honestidade e o respeito.

**Figura 46 - Kmo and bartlett's test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,851
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	138,489
	df	21
	Sig.	,000

Fonte: Elaboração própria

Obteve-se um KMO de 0.851 o que significa que existe adequação ao método. O teste de esfericidade de *Barlett* dá um valor igual a 138.489 com 21 graus de liberdade. Pela análise do nível de significância, sig =0.000, o que significa que rejeita a hipótese da matriz das correlações na população ( $p < 0.01$ ) demonstrando assim, que existe correlação entre as variáveis.

**Figura 47 - Cronbach's alfa (com extração)**

Cronbach's Alpha	N of Items
,940	7

Fonte: Elaboração própria

Após a extração de itens, verifica-se que o valor médio do alfa *cronbach* subiu para 0.940, indicando boa fiabilidade.

As variáveis foram agrupadas num fator que explica 63.94% da variância total. Os itens agrupados no primeiro fator estão relacionados com a conduta de ética, designado fator ético e explicam 63.94% da variância total (63.94%).

**Tabela 13 -Valores essenciais para a existência de um bom parceiro**

	Fator/Variável	% da variável explicada
<b>Fator 1</b>	Reciprocidade; Partilha; Integridade; Colaboração; Equidade; Bom senso; Partilha dos mesmos objetivos;	63.94%
<b>Total da variância explicada</b>		63.94%

Fonte: Elaboração própria

#### 5.2.5. Fatores que determinam as situações menos favoráveis, ocorridas num contexto de parceria informal.

O objetivo deste estudo é identificar os fatores que contribuem para a existência de situações menos favoráveis, quando as empresas internacionalizam com base na cooperação informal, contudo será efetuada uma análise fatorial dos componentes principais para as 7 variáveis em estudo. Este estudo teve por base as respostas de 18 participantes.

**Figura 48 - Kmo and bartlett's test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,768
Approx. Chi-Square		77,777
Bartlett's Test of Sphericity	df	21
	Sig.	,000

Fonte: Elaboração própria

Obteve-se um KMO de 0.768 o que significa que existe adequação ao método. O teste de esfericidade de Barlett dá um valor igual a 77.777 com 21 graus de liberdade. Pela análise do

nível de significância,  $\text{sig} = 0.000$ , o que significa que rejeita a hipótese da matriz das correlações na população ( $p < 0.01$ ) demonstrando assim, que existe correlação entre as variáveis.

**Figura 49 - Cronbach's alfa 1.<sup>a</sup> análise**

Cronbach's Alpha	N of Items
,914	7

Fonte: Elaboração própria

No que se refere às situações menos favoráveis ocorridas num contexto de parceria, o coeficiente de *Cronbach* atingiu um valor médio de 0.914, o que significa que estamos perante uma análise com alta fiabilidade/consistência, no entanto terão que ser extraído 2 itens que não se correlacionam: dificuldade de partilha de recursos e conveniência.

**Figura 50 - Kmo and bartlett's test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,838
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	55,372
	df	10
	Sig.	,000

Fonte: Elaboração própria

Obteve-se um KMO de 0.838 o que significa que existe adequação ao método. O teste de esfericidade de *Bartlett* dá um valor igual a 55.372 com 10 graus de liberdade. Pela análise do nível de significância,  $\text{sig} = 0.000$ , o que significa que rejeita a hipótese da matriz das correlações na população ( $p < 0.01$ ) demonstrando assim, que existe correlação entre as variáveis.

**Figura 51 - Cronbach's alfa (com extração)**

Cronbach's Alpha	N of Items
,926	5

Fonte: Elaboração própria

Após a extração de itens, verifica-se que o valor médio do alfa *cronbach* subiu para 0.926, indicando boa fiabilidade.

As variáveis foram agrupadas em 1 fator que explica 77.98% da variância total. Os itens agrupados no primeiro fator estão relacionados com a idoneidade, designado por fator idoneidade e explica 77.98% da variância total (77.98%).

Tabela 14 - Situações menos favoráveis enquanto parceiro informal

	Fator/Variável	% da variável explicada
<b>Fator 1</b>	Comportamentos oportunistas; Falta de dedicação; Abusos de poder; Falta de honestidade; Falta de entendimento; Conveniência;	77.98%
<b>Total da variância explicada</b>		77.98%

Fonte: Elaboração própria

Os critérios utilizados para as análise de componentes principais, para determinar as componentes a reter em todos os estudos efetuados foram:

- Exclusão das componentes cuja percentagem de variância explicada é reduzida;
- Inclusão das componentes suficientes para explicar mais de 50% da variância total;
- Exclusão das componentes cujos valores próprios (eigenvalues) são inferiores a 1 (critério de Kaiser).

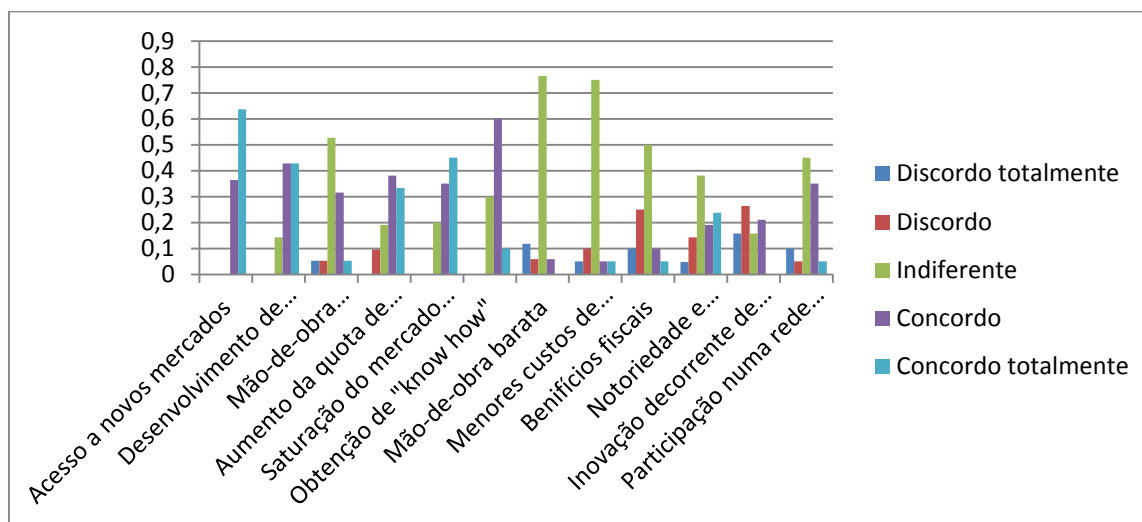
### 5.3. Dados relativos ao estudo anterior

Devido ao insuficiente número de respostas obtidas, só foi possível determinar um fator por cada questão, o que poderá ser insuficiente para uma análise conclusiva.

Como forma de complemento à informação acerca de cada uma das questões referidas na análise fatorial e para ter uma ideia mais abrangente acerca das respostas dadas pelos inquiridos, foi realizada uma nova análise, que demonstra quais as respostas mais populares entre os inquiridos.

### 5.3.1. Motivos que levam as empresas a internacionalizar

**Figura 52 - Motivos que leva as empresas a internacionalizar**

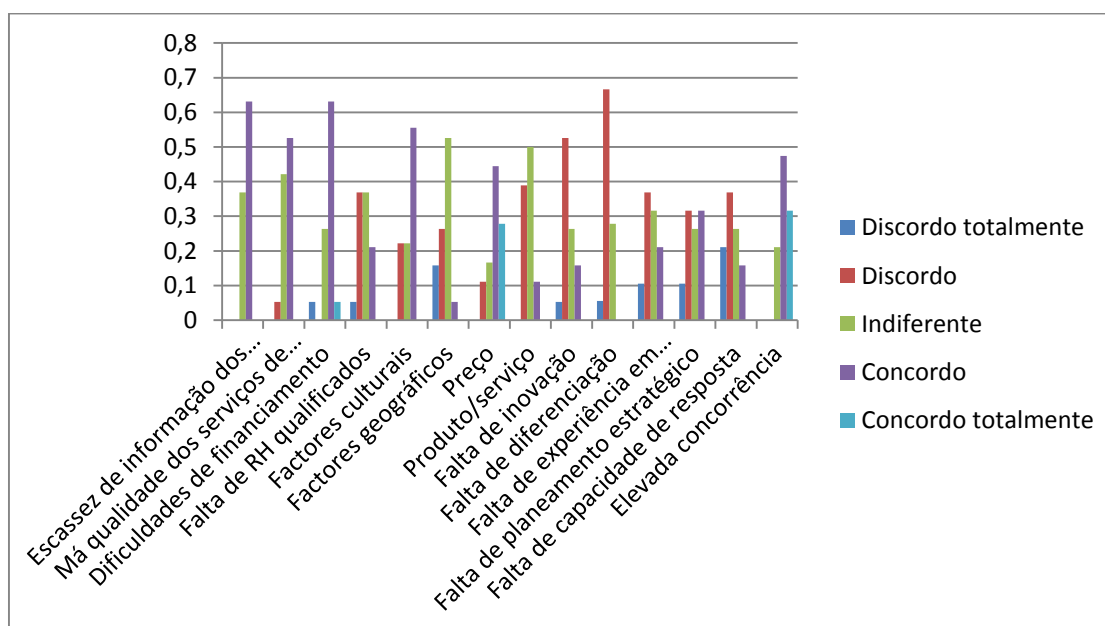


Fonte: Elaboração própria

São vários os motivos que levam as empresas a internacionalizar, no entanto, tendo em consideração o gráfico acima, o acesso a novos mercados, a saturação do mercado, o desenvolvimento de novas competências e o aumento da quota de mercado são aqueles que mais influenciam a decisão das empresas.

### 5.3.2. Principais barreiras/dificuldades que as empresas encontraram, para internacionalizar

**Figura 53 - Barreiras/dificuldades encontradas pelas empresas para internacionalizar**

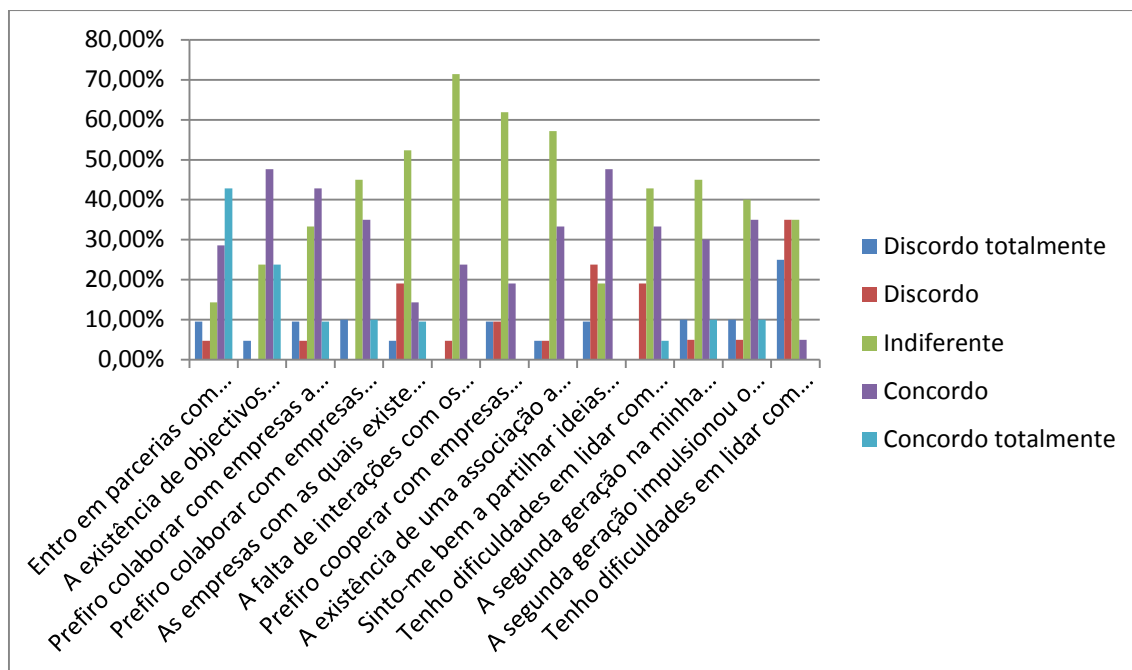


Fonte: Elaboração própria

Tendo em consideração o gráfico, a elevada concorrência, o preço, as dificuldades de financiamento e a escassez de informação, são consideradas as maiores barreiras e/ou dificuldades encontradas pelas empresas para ingressar em mercados internacionais.

### 5.3.3. Sentimento perante a entrada em novos mercados, com parceiros informais

**Figura 54 - Sentimento perante a entrada em novos mercados, com parceiros informais**



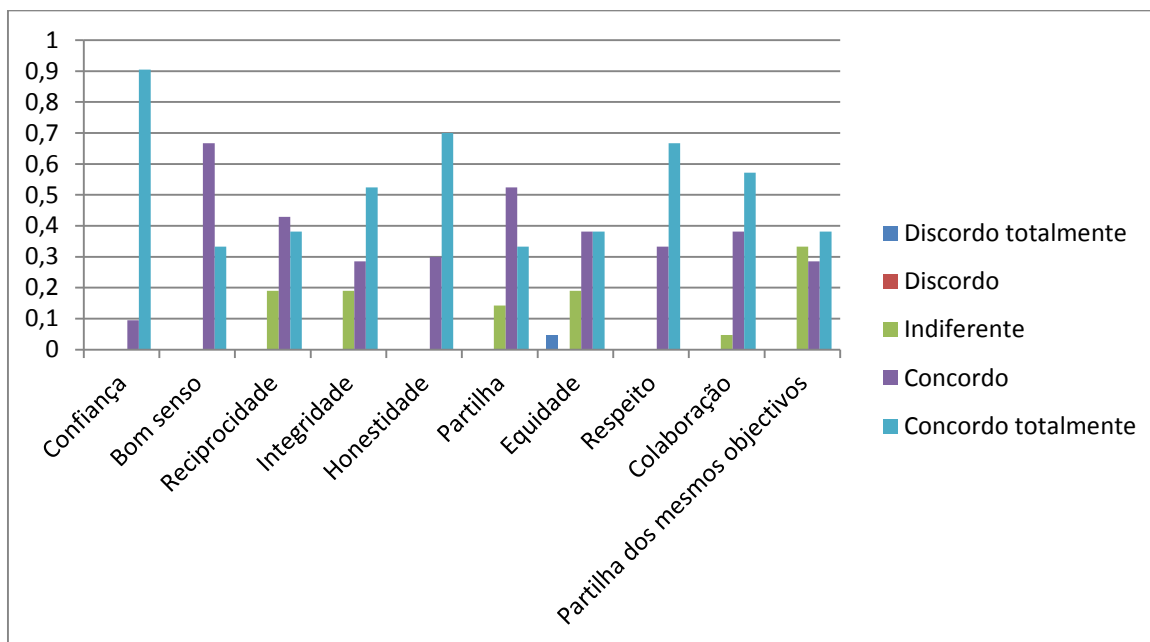
Fonte: Elaboração própria

O gráfico acima representa qual o sentimento das empresas quando recorrem a parcerias informais para internacionalizar. As respostas com mais destaque para esta questão, foram nomeadamente: entro em parcerias com pessoas ou instituições em que confio muito e a existência de objetivos partilhados é muito importante.



### 5.3.4. Fatores que determinam valores a considerar na escolha de um parceiro

**Figura 55 - Valores a considerar na escolha de parceiros**

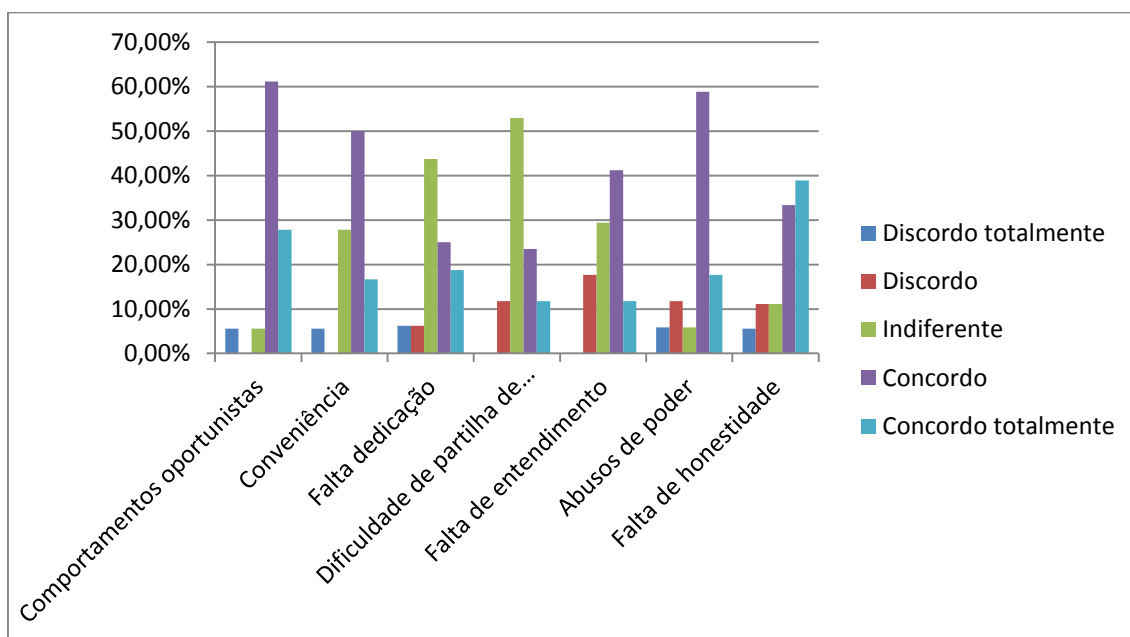


Fonte: Elaboração própria

Tendo em consideração o gráfico acima representado, é possível concluir que a maior parte dos valores apresentados são essenciais para que uma parceria funcione bem, no entanto destacam-se, a confiança, o respeito, o bom senso e a colaboração, como sendo os que maior importância têm.

### 5.3.5. Fatores que determinam as situações menos favoráveis, ocorridas num contexto de parceria informal.

**Figura 56 - Situações menos favoráveis quando inserido numa parceria informal**



Fonte: Elaboração própria

Para além das vantagens inerentes ao bom funcionamento de uma parceria, poderão existir situações menos favoráveis, prejudiciais para a relação. No gráfico acima são apresentados algumas dessas situações, sendo que segundo os inquiridos, as situações que mais ocorrem são os comportamentos oportunistas, a falta de honestidade, abusos de poder e a conveniência.

## **6. Limitações do estudo**

Este estudo apresenta uma série de limitações e futuras oportunidades de investigação.

Para a realização da revisão bibliográfica foram encontradas limitações ao nível de informação, embora seja um assunto em voga, os estudos são ainda limitados.

Relacionado com os resultados do questionário, é de realçar o número insuficiente de respostas obtidas. Foi realizado um esforço acrescido para fazer chegar a informação às empresas, no entanto, constatou-se pouca disponibilidade por parte das pessoas deste sector de atividade em responder aos questionários. No que respeita à construção do questionário, não foram colocadas respostas de carácter obrigatório, o que limita o número de respostas dadas pelos inquiridos. Para realizar o estudo acerca do sector de atividade, foram encontradas muitas informações numéricas (PIB, exportações, importações....), mas todas elas com “números” díspares, o que poderá estar relacionado com a falta de datas nos documentos disponíveis para consulta.

Relativamente às estratégias de cooperação informal seria de todo o interesse futuros estudos abrangerem mais sectores de atividade e diferentes dimensões de empresa, sendo assim possível ter uma noção mais aprofundada acerca do conhecimento do conceito e a sua utilização, por parte das empresas. Seria igualmente interessante saber que características específicas de cada sector de atividade favorecem ou limitam o desenvolvimento deste tipo de aliança estratégica e saber o porquê e como se estabelecem distintas dinâmicas cooperativas entre sectores de atividade.

## 7. Conclusões

Com base nos resultados obtidos é possível reter que as empresas em estudo apresentam indicadores de cooperação positivos, demonstram conhecer e utilizar o conceito. Trata-se na sua maioria de *PME's*, com antiguidade, no que respeita aos anos de início de atividade, com mais de 50 funcionários, sendo maioritariamente geridas por administradores (proprietários), com idades compreendidas entre os 40 e os 54 anos de idade e com um grau de formação ao nível da licenciatura.

As empresas encontram-se, na sua maioria, internacionalizadas e possuem objetivos futuros de expansão e consolidação dos mercados. Iniciaram o processo de internacionalização, sozinhas, sem o apoio de parceiros. A forma mais utilizada pelas empresas do sector para internacionalizar é a exportação. As motivações que as levaram a internacionalizar foram nomeadamente o acesso a novos mercados, desenvolvimento de novas competências, aumento da quota de mercado e a saturação do mercado interno. As principais barreiras foram nomeadamente a elevada concorrência e o preço.

No que respeita à cooperação informal, os inquiridos responderam que costumavam partilhar ideias e negócios com outros empresários, parcerias que ocorrem com base em conhecimentos pessoais e são estabelecidas maioritariamente com clientes, que celebram acordos informais duradouros e que se encontram algumas vezes com o objetivo de estabelecer conversas informais. Verifica-se ainda que a utilização da cooperação informal, surge da necessidade das empresas acederem a novos conhecimentos e a novos mercados, e baseia-se principalmente nos valores confiança, bom senso, respeito, colaboração e honestidade. No entanto, nem sempre as relações correm como pretendido, a falta de honestidade e os comportamentos oportunistas poderão estar na causa de desentendimentos entre as partes e em consequência o fim da relação.

Relativamente ao desempenho, a maior parte das empresas consideram que o recurso à cooperação informal poderá ser a alavanca de que o setor precisa para crescer e se desenvolver. Consideram ainda que a cooperação informal lhes trouxe vantagens, por isso voltariam a recorrer à cooperação informal e aconselha la iam a outras empresas.

## 8. Bibliografia

- Aaker. D. (1995). *Strategic Market Management*. New York: John Wiley & Sons.
- Agarwal. S., Ramaswami, S. (1992). *Impact of ownership location and internationalisation factors. Journal of international business studies. Ed 1, Vol. 23, pp 1-16.*
- Axelrod. R. (1984). *The evolution of cooperation*. New York: Basic Books. pp. 146-150.
- Bachmann. R. et al (2001). *Trust and control in organizational relations. Organization Studies. Ed 2, Vol. 22).*
- Baden-Fuller., Robert. M., Grant., Charles. (2004). *A Knowledge Accessing Theory of Journal of Management Studies. Vol. 41.*
- Beamish. C. (1995). *Adapting to Foreign Markets: Explaining. International Business Review. Ed 4., Vol.2.*
- Beamish. P. (2003). *The design and management of international joint ventures. Burr ridge, LLinois:Irwin.*
- Biggiero.L., Samarra. A. (2008). *Heterogeneity and specificity of inter-firm knowledge flows in innovation networks. Journal of management studies. Ed 4, Vol. 45.*
- Bilkey. W., Tesar. G. (1977). *The export behavior of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms. Journal of International Business Studies. Ed 8, Vol. 2.*
- Blacker. F. (2000). *Organizing processes in complex activity networks (Vol. 7).*
- Borba. A. (2010). *Redes de Cooperação:Os reflexos percebidos pelas empresas participantes. Novo Hamburgo: Feevale.*
- Bradach. J. (1989). *Rice, authority, and trust: From ideal types to plural forms Annual Rev. Socio. Ed 15.*
- Brito. C., Lorga. S. (1999). *Marketing Internacional. Sociedade Portuguesa da inovação.*
- Buckley. P., Ghauri, P. (1999). *The internationalization of the firms. Oxford.*
- Casarotto Filho., Pires. (1999, 2001). *Redes de pequenas e medias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiencia italiana. São Paulo: Atlas.*
- Castilla. E., Choong Moon. L., Miller. W., Hancock. M. (2001). *The Silicon Valley Edge. Stanford University.*
- Chetty. S. (2000). *Internationalization of small to medium sized manufacturing firms: a network approach. International business review Elsevier. Ed 9, pp. 77-93.*
- Chiara A., Minguzzi. A. (2002). *Success Factors in SMEs' Internationalization Processes: An Italian Investigation. Ed 2, Vol. 40.*
- Child. J., Faulkner. D. (1998). *Strategies of cooperation:Managing Alliances Networks, and Joint ventures. Oxford University press.*
- Coviello., McAuley. (1999). *Internationalization and the smaller firm: a review of contemporary empirical research. Management International Review. Ed 3, Vol. 39.*

- Cross. R., Pruzak. L. (2002). *The people that make organizations stop - or go*. Harvard business review. Vol. 80
- Dollinger. M., Golden. P., Saxton. (1997). *The effect of reputation on the decision to join venture.. Strategic Management Journal* . Ed 2, Vol. 18.
- Doz. H. (2000). A vantagem das alianças: a arte de criar valor através das parcerias. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Dunning. J. (1977). *Trade, location of economic activity and the multinational enterprise: a search for an eclectic approach*. en B. Ohlin, P.O. Hesselborn and P.M. Wijkman. London,: The International Allocation of Economic Activity.
- Dunning. J. (1988). *The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extension*. *Journal of International Business Studies*. (Vol. 1).
- Easton. G., Araújo L. (1992). *Non-economic exchange in industrial networks in Industrial . London: A New View of Reality Axelsson, B. & Easton, G. (eds) Routledge*.
- Farjoun. M. (2002). *An Organic perspective on strategy*. Vol. 23, pp 561-666.
- Faulker. D. (1992). *Strategic Alliances: Cooperation on competition in Johnson, G. the challenge of strategic management*. London: Kogan Page.
- Fishmann. A. (2004). Alianças estratégicas e competitividade internacional: Recomendações para empresas de confeccionados têxteis.
- Fleury., Fleury. (2003). Estratégias Competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria do Brasil. *Gest.prod*. Vol. 10
- Ford. H. (2002). *How should companies interact ? Journal of Business research*. Vol.55.
- Forsgren. M. (2002). *The Concept of Learning in the Upssala Internationalization Process Model: A critical review*. *International business review*. Ed 3, Vol. 11.
- Franco. C. (2001). O SAEB: potencialidades, problemas e desafios. *Revista Brasileira de educação*. Vol. 17.
- Freeman. S., Edwards. R., Schroder. B. (2006). *How Smaller Born-Global Firms Use Networks and Alliances to Overcome Constraints to Rapid Internationalization*. *Journal of International Marketing*. Ed 3, Vol. 14
- Freire. P. (1997). *Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa*. São Paulo: Paz e terra.
- Friel. C. (2009). *Notes on factor analysis criminal justice centre*. Sam Houston state university.
- Gadde. L., E.Snechota. I. (2000). *Making the most of supplier relationship industrial*. *Marketing management*. Vol. 29.
- Gemser. G., Brand. M. (2004). *exploring the internationalization process of small business: A study of Dutch old and new economy firms*. *Management international review*. Ed 2., Vol. 44.
- Granovetter. M. (2000). *The economic sociology of firms and entrepreneurs*. *Science view Oxford University Press Oxford*. pp 244-275.
- Gulati. R. (1998). *Alliances and networks*. Strategic management journal Hoboken. Vol. 19.
- Gulati. R. (1999). *Where do interorganizational networks come from?* Vol.5, pp 1439-1493.

- H.Dyer. J., Singh. H. (1998). *The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. Academy of Management Review. Vol. 23.*
- Hakansson. H. , Johanson. J. (1998). *Formal and informal cooperation strategies internacional industrial networks. (F.J.Contractor, Ed.) Toronto: Cooperative strategies in internacional bussiness.*
- Hamel et al. (1989). *Collaborate with your competitors : And Win. Harvard Business Review. Ed 1, Vol. 89.*
- Harrigan. K. (1988). *Joint venture and competitive strategy. Strategic Management Journal. Vol. 9*
- Hausman. A. (2001). *Variation in relationship strength and its impact or performance and satisfaction in bussiness relationship.*
- Hax. A., Majluf N. (1988). *The concept of strategy and the strategy formation process. Ed 3, Vol. 18.*
- Hoffman. V., Molina- Morales, F.X., Martinez Fernandez., M.T. (2004). *Teoria de redes de empresa:uma tipologia para sua classificação. Encontro da associação nacional de programas de pós-graduação em administração. Curitiba.*
- Hollenstein. H. (2005). *Determinants of international activities:Are sme's different?Small Business Economics. Ed 24.*
- Hymer. S. (1976). *The international operation of national firms: A study of direct foreign investment. Cambridge. MA.*
- Hynes. B. (2010). *International Small Business Growth: a process perspective. The Irish Journal*
- Jarillo. J. (1993). *Strategic Networks: creating the borderless organisation. Oxford: Butterworth & Heinemann.*
- Johanson. J. Vahlne, J. (1977). *The Internationalization process of the firm: A mode for knowledge development and increasing foreign commitment. Journal of international business studies. pp. 35-40.*
- Johanson. J., Mattson. (1988). *Internationalization in industrial systems: A network approach, Strategies in global competition. New york:Croom helm.*
- Johanson. J., Vahlne. J. (1990). *The mecanism of internationalization International marketin review, Ed 4, Vol.7, pp. 1-24.*
- Johanson. J., Wiedersheim-Paul. (1975). *The internationalization of the firm: four Swedish cases. Journal of management studies.*
- Johnson., Scholes, K. (1999). *Exploring corporate strategy. New York: Prentice Hall. Ed 5.*
- Jussani. A. (2009). *Internacionalização e factores de influência na decisão da customização de produtos: Estudo de caso em empresa do sector de autopeças. S.Paulo: Departamento Administração da Faculdade de economia, administração e contabilidade da universidade de S. Paulo.*
- Kim. W., Hwang. P., Burgers. (1993). *Multinationals : Diversificationn and the risk return trade off. Startegia management.*

- Kogut. (1985). *Designing global strategies comparative and competitive value added chains*. S. M. review. Ed 26, Vol. 4.
- Kramer. R. (1999). *Trust and Distrust in Organization: Emerging Perspectives, Enduring Questions*. *Annual Review of Psychology*. Vol. 50.
- Kuipers. K. (1999). *Formal and Informal network in the workplace*. stanford: stanford university.
- Lam. A. (1997). *Embedded firms, embedded knowledge: Problems of collaboration and knowledge transfer in global cooperative ventures*. *Organization Studies*. Ed 18, Vol. 6.
- Leersnyder. J. (1986). *Marketing Internacional*. Dalloz. Ed 98.
- Ln., Delorne. H., Reid (2006). *Perceived third - person effects and consumer attitudes on preventing and banning DTC advertising*. *Journal of consumer affairs*. pp 40-90.
- Lorange. P., Roos. J. (1996). *Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução*. S.Paulo: Atlas.
- Lorezen. M. (1998). *Specialisation and localised learning: Six studies on the European furniture industry Copenhagen*. CBS Press.
- Luostarinen. W. (1988). *Internationalization: Evolution of a concept*. *Journal of General Management*. Ed 114, Vol. 2.
- Maroco. J. (2007). *Análise estatística com utilização do SPSS*. Edições sílabo.
- Maximiano. A. (2000). *Teoria geral da administração da escola científica: A competitividade na economia globalizada*. São Paulo: Atlas.
- Mendiata., Schmidt. (1999). *La red política en Mexico: Modelacion y analisis por medio de la teoria de graficas*. México D.F.: IIMAS-UNAM.
- Mitchell. K. (1996). *Survival of business using collaborative relationships to commercialize complex goods*. *Strategic Management Journal*. Ed 17, Vol. 3.
- Mizruchi., Galaskiwicz. (1993). *Networks of interorganizational relations*. *Sociological methods and research*. Ed 22.
- Moller. K., Halinen. A. (1999). *Business relationships and networks: Managerial Challenge of networks era*. *Industrial Marketing Management*. Vol. 28.
- Morgan., Hunt, S. (1994). *The commitment- trust theory of relationship maketing*. *Journal of Marketing*. Ed 3, Vol. 58, pp. 20-38.
- Morrow. B. (1999). *Identifying and mapping community vulnerability disasters*. Ed 23, Vol. 1.
- Naisbitt. J. (1998). *Macrotendências - Dez novas orientações que transformam as nossas vidas*. (E. Presença, Ed.)
- Narula. R. (February de 2004). *R&D collaboration by SMEs: New Opportunities and limitations in the face of globalization- technovation*. Elsevier. Ed 2, Vol. 24, pp. 153-161.
- Neto. A. (2000). *Redes de Cooperação produtiva e clusters regionais*. São Paulo: Atlas.
- Osborn. R., Baugh. C. (1990). *Forms of inter-organizational governance*. *Mississippi State: Academy of Management Journal*. Ed 3, Vol. 33.
- Park. S., Ungson. G. (2001). *Interfirm rivalry and managerial complexity: a conceptual framework of alliance failure*. *Organization science*. Vol. 12.



- Pestana. M.; Gageiro. J. (2003). *Análise de dados para ciências sociais- A complementariedade do SPSS* Lisboa: Edições Sílabo. Ed 3.
- Powel. W., Koput. K., Smith. D. (1996). *Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology*. *Administrative Science Quarterly*. (Vol. 41)
- Powel. W., Grodal. (2005). *Networks of Innovators*. In J.Fegerberg, D.C. Monwery and R.R.Nelson. *The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford University Press.
- Reis. Elizabeth. (1992). *Análise factorial dos componentes principais: um método de reduzir sem perder informação*. (Giesta, Ed.) Lisboa: ISCTE.
- Root. F. (1988). *Some taxonomies of international cooperation arrangements* In: Contractor, F.J, Lorange P.(eds) *Cooperative strategies in internacional business: join ventures and technology partnerships between firms*. New York: Lexington books.
- Root. F. (1994). *Strategies for international markets*. (L. books, Ed.)
- Rowden. R. (2001). *Research note: How a small business enters the international market* . Vol. 43.
- Sako. M. (1997). *Does trust improve business performance*. London: London school of economics and political science.
- Schmitt Neto., Cesar. J. (2005). *O processo de internacionalização de empresas sob uma optica contextualista: um estudo de caso cerâmica Portobello*.
- Schmidpeter., Spence. (2003). *SME's social capital and the commun good*. *journal of business ethics*. Vol. 45, pp 93-108.
- Shahriari. P., Mariz. L. (2002). *Networks*. Ed 2, Vol. 39.
- Sharma. D., Blostermo. (2003). *The internationalization process of Born Globals: A network view*. *International business review*. Vol. 12.
- Simões. V. (1997). *A internacionalização das empresas industriais Portuguesas: Características e Perspectivas*, Conselho Económico e Social.
- T.B.H., Laurence. (2003). *Knowledge and influence: the organizational effects of the interorganization collaboration*. *Ghana: Journal of Management Studies*. Vol. 40
- Teece. J. (1989). *Inter-Organizational Requirements of the innovation process*. *Managerial and decisions economics*. Vol. 10, pp. 35-42.
- Teixeira. S., Diz. H. (2005). *Estratégias de internacionalização*. Publisher tocar Lisboa.
- Thomsom. A., James L. (2006). *Collaboration processes: inside the black box*. *Public administration*. Vol. 66 (suplement).
- Torelli. H. (1986). *Networks: Between Markets and Hierarchies*. *strategic Management Journal*. Ed 1, Vol. 7.
- Uzzi. B. (1997). *Social structure in interfirm networks : The paradox ob embeddedness*. *Administrative Science Quarterly*. Ed 42.
- Verschoore., J.R. (2004). *Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e medias empresas no rio grande sul*. Porto: Fundação de economia e estatística.

- Welch. S., Comer. (1988). *Quantative methods for public administrators - Techniques and applications*. Pacific Grove, CA:Brooks/Cole.
- Williamson. O. (1975). *Markets and Hierarchies, Analysis and Antitrust Implications:A Study in the Economics of Internal Organization*. New York.
- Williamsom. O. (1985). *The economic institutions of capitalism*. New York: Free pass.
- Zaher, Gulati, Nohria, (2000). *Strategic Networks*. *Strategic Management Journal*. Ed 21.
- Zahra. S., Neubeum.D., Huse. M. (1997). *The effect of the environment or export performance amoung telecommunications new ventures*. (t. a. *Entrepreneuship*) Ed 21, pp. 25-46.

### **8.1. Webgrafia:**

- Associação têxtil e vestuário de Portugal (15-09-2014) : [www.atp.pt](http://www.atp.pt)
- Portugal Têxtil (15-09-2014): [www.portugaltextil.pt](http://www.portugaltextil.pt)
- Instituto nacional de estatística (15-09-2014): [www.ine.pt](http://www.ine.pt)
- Banco de Portugal (15-09-2014): [www.bportugal.pt](http://www.bportugal.pt)

## **Anexo**

(compilação em DVD)

## Anexos 1 - Questionário online

### A Cooperação Informal para a Internacionalização: "O caso das PME's do sector têxtil, da zona norte de Portugal"

#### Página 1

O questionário foi elaborado no âmbito da investigação que se realiza, no mestrado em Gestão Internacional de empresas, promovido pela Escola Superior de Tecnologias e Gestão de Felgueiras.

Pretende-se, avaliar o impacto da estratégia de cooperação informal para a internacionalização das PME's, do sector têxtil, da zona norte de Portugal.

Os dados disponibilizados para responder a este questionário serão tratados com o máximo de confidencialidade.

#### Identificação da organização

- ☐ Empresa
- ☐ Associação

#### Sub-sector de actividade

- ☐ Fiação/tecelagem ☐ Tinturaria/Estamparia ☐ Confeção tecido
- ☐ Têxtil-lar ☐ Confeção malha ☐ Grossista
- ☐ Outro

#### Forma jurídica

- ☐ Sociedade anónima ☐ Sociedade limitada ☐ Em nome individual
- ☐ Outra

#### Volume de negócios anual

- ☐ Menos de 1 milhão de euros ☐ Entre 1 milhão e 2 milhões de euros ☐ Entre 2 milhões e 10 milhões de euros ☐ Entre 10 milhões e 20 milhões de euros ☐ Mais de 20 milhões de euros

#### Localização da organização por distrito e concelho

Concelho

Viana do Castelo	<input type="text"/>
Braga	<input type="text"/>
Porto	<input type="text"/>
Aveiro	<input type="text"/>
Outros	<input type="text"/>

#### Ano de constituição

#### Número de funcionários

#### Identificação do entrevistado

##### Género

- ☐ Feminino ☐ Masculino

**Idade****Habilitações literárias**

- ☐ Até 4.º ano    ☐ Até 9.º ano    ☐ Até 12.º ano    ☐ Licenciatura    ☐ Mestrado
- ☐ Outra (s)

**Cargo que ocupa na organização**

- ☐ Administrador (proprietário)    ☐ Comercial    ☐ Contabilista
- ☐ Administrador (não proprietário)    ☐ Administrativo    ☐ Gestor mercado internacional
- ☐ Outro

**Página 3****Os seus produtos/serviços, já estão presentes em mercados externos?**

- ☐ sim
- ☐ não

**Página 4****Está a pensar internacionalizar a sua empresa?**

- ☐ sim
- ☐ não

**Internacionalização****Em que país(es) está presente e em que ano(s)**

	País(es)	Ano(s)
África	<input type="text"/>	<input type="text"/>
América	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Ásia	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Europa	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Oceania	<input type="text"/>	<input type="text"/>

## Página 6

São vários os motivos que levam as organizações a internacionalizar. Dos motivos abaixo expostos identifique os que teve em consideração quando tomou a sua decisão.

	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
Acesso a novos mercados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desenvolvimento de novas competências	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mão-de-obra especializada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aumento da quota de mercado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saturação do mercado interno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Obtenção de "know how"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mão-de-obra barata	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Menores custos de produção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Benéficos fiscais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Notoriedade e reconhecimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inovação decorrente de programa de financiamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Participação numa rede de empresas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Quais os critérios utilizados na escolha do país de destino?

☐ Proximidade geográfica
 ☐ Semelhança entre culturas
 ☐ Menor propensão ao risco
 ☐ Fácil acesso
 ☐ Parcerias estratégicas
 ☐ Língua
 ☐ Acesso a agente especializado

☐ Outros

## Qual a forma utilizada pela organização para internacionalizar?

☐ Exportação
 ☐ Investimento directo
 ☐ Estratégia "joint ventures"
 ☐ Franchising
 ☐ Subcontratação
 ☐ Licenciamento
 ☐ Agente

☐ Outra(s)

## Com que produtos/serviços optou por internacionalizar?

☐ Com os mesmos produtos/serviços que comercializa no mercado nacional
 ☐ Novos produtos/serviços
 ☐ Produtos/serviços adaptados ao mercado em questão

☐ Outros

## Qual a estratégia utilizada pela organização na promoção dos seus produtos/serviços?

☐ Feiras
 ☐ Parcerias
 ☐ Presença na internet (sites, vendas online, redes sociais)
 ☐ "Merchandising"

☐ Outros

## Se recorreu à ajuda de algum organismo nacional, identifique:

☐ IAPMEI
 ☐ AICEP
 ☐ ANIVEC
 ☐ AIP
 ☐ ATP

☐ Outros

Sendo a empresa uma PME, acha que teve dificuldades acrescidas para internacionalizar?

- ☐ sim
- ☐ não

Selecione quanto ao grau de concordância, quais as principais barreiras e/ou dificuldades que encontrou durante o processo de internacionalização.

	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
Escassez de informação dos mercados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Má qualidade dos serviços de apoio à internacionalização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dificuldades de financiamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falta de RH qualificados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Factores culturais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Factores geográficos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preço	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Produto/serviço	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falta de inovação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falta de diferenciação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falta de experiência em mercados internacionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falta de planeamento estratégico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falta de capacidade de resposta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Elevada concorrência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tendo em consideração o volume de negócios da empresa, qual a percentagem de negócios no mercado internacional, no ano de 2013?

	Até 10%	10%-30%	30%-50%	50%-70%	70%-90%	Superior a 90%
Mercado internacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Pretende aumentar a quota de mercado externo?

- ☐ sim
- ☐ não

Quais os objectivos propostos para 2014 que contemplem o mercado externo?

## Página 7

Como iniciou o processo de internacionalização, da sua organização?

- ☐ Parceiros
- ☐ Sozinho

### Cooperação Informal

Conta com a ajuda de colegas de outras empresas, que o ajudam no negócio?

☐ sim

☐ não

Se sim, identifique o tipo de parceiro

☐ Fornecedores

☐ Clientes

☐ Concorrentes

☐ Associações

☐ Família

☐ Outros

Costuma trocar ou discutir ideias relacionadas com o seu negócio, com outros empresários de outros ou do mesmo ramo?

☐ sim

☐ não



**Como se sente relativamente à entrada em mercados internacionais juntamente com parceiros (informais)?**

	Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
Entro em parcerias com pessoas/instituições em que confio muito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A existência de objectivos partilhados é muito importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prefiro colaborar com empresas a quem reconheço muita influência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prefiro colaborar com empresas com as quais existe um longo histórico de interação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As empresas com as quais existe interações frequentemente, dificilmente trocam ideias inovadoras comigo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A falta de interações com os parceiros é uma fonte de desconfiança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prefiro cooperar com empresas que estão presentes em mercado diferentes dos meus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A existência de uma associação a intermediar o processo de internacionalização é muito importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto-me bem a partilhar ideias projectos e conhecimentos, com parceiros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenho dificuldades em lidar com falta de liderança e de poder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A segunda geração na minha empresa, facilitou/impulsionou as parcerias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A segunda geração impulsionou o processo de internacionalização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenho dificuldades em lidar com culturas diferentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Actualmente têm activa alguma parceria de cooperação informal, isto é, sem existir um contrato escrito?**

- ☐ sim
- ☐ não

**Se respondeu sim, identifique de que tipo de parceria se trata?**

- ☐ Já dura há muitos anos   ☐ Desde o início do processo de internacionalização   ☐ Teve interrupções   ☐ Contratual   ☐ Informal
- ☐ Outras

**Como selecciona o(s) seu(s) parceiro(s)?**

- ☐ Conhecimentos pessoais
 ☐ Realização de estudos de mercado
 ☐ Interesse demonstrado por parte de outras organizações
- ☐ Realização de estudos prévios às empresas
 ☐ Parcerias nacionais
 ☐ Redes sociais
- ☐ Outros

**Selecione os valores, que do seu ponto de vista, são essenciais para a existência de um bom parceiro/parceria.**

	Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
Confiança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bom senso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reciprocidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Integridade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Honestidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Partilha	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Equidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Respeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Colaboração	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Partilha dos mesmos objectivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Convive com os seu parceiros**

- ☐ Nunca
 ☐ Raramente
 ☐ Poucas vezes
 ☐ Algumas vezes
 ☐ Muitas vezes
 ☐ Sempre

**Já alguma vez, foi contactado por outras organizações com o objectivo de estabelecer parcerias de cooperação informal?**

- ☐ sim
 ☐ não

**O que o levou a optar pela cooperação informal?**

- ☐ Acesso a novos conhecimentos
 ☐ Fácil acesso a novos mercados
 ☐ Competitividade
 ☐ Capacidade de inovação
- ☐ Novas aprendizagens
 ☐ Capacidade de resposta
 ☐ Flexibilidade
 ☐ Acesso a recursos

**Para além das vantagens inerentes à cooperação informal, podem ocorrer situações menos favoráveis. Dê a sua opinião, quanto à possibilidade de:**

	Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
Comportamentos oportunistas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conveniência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falta dedicação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dificuldade de partilha de recursos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falta de entendimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Abusos de poder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falta de honestidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Como obteve conhecimento da utilização da estratégia de cooperação informal?**

- ☐ Reuniões
 ☐ Conversas informais
 ☐ Revistas da especialidade
 ☐ Parceiros
 ☐ Estudos de mercado
- ☐ Outros

**A cooperação informal trouxe vantagens para a sua organização?**

- ☐ sim
- ☐ não

**Qual foi para si a (s) maior(es) vantagem(s) obtida(s), por ter optado pela cooperação informal, como estratégia de internacionalização?**

**Voltaria a recorrer à cooperação informal, em situações futuras?**

- ☐ sim
- ☐ não

**Aconselharia a cooperação informal a outras organizações que estejam a pensar internacionalizar?**

- ☐ sim
- ☐ não

**Tendo em consideração a limitação de recursos nas PME's, acha que a procura por parceiros externos, com vista ao desenvolvimento de relações de cooperação informal poderá ser a estratégia de alavancagem para o crescimento e desenvolvimento do sector têxtil?**

- ☐ sim
- ☐ não

**Página 9**

Agradeço a sua colaboração!

## Anexos 2 - Texto de acompanhamento

No âmbito do mestrado em Gestão internacional de Empresas, promovido pela ESTGF – Instituto Politécnico do Porto, está a ser realizado uma dissertação sobre o tema: “Cooperação informal para a internacionalização”, nas PME’s do sector Têxtil, na zona Norte do país.

O objetivo desta dissertação é elaborar um estudo que permita a abordagem a esta temática, promovendo as parcerias informais como uma estratégia atual e essencial para o processo de internacionalização.

Para que seja possível recolher a informação, foi realizado um questionário, disponível através do *link* que se segue:

<https://www.onlinepesquisa.com/s/a426e4c>

Chamo-me Ana Cristina Baptista Gonçalves e venho por este meio solicitar o preenchimento do questionário.

Agradeço a atenção dispensada e a sua colaboração!

## Anexos 3 - Resultados do questionário

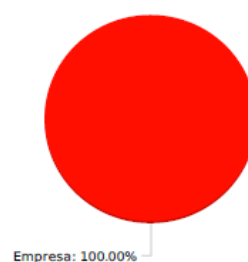
### A Cooperação Informal para a Internacionalização: "O caso das PME's do sector têxtil, da zona norte de Portugal"

#### 1. Identificação da organização

Número de participantes: 33

33 (100.0%): Empresa

- (0.0%): Associação



#### 2. Sub-sector de actividade

Número de participantes: 33

7 (21.2%): Fiação/tecelagem

6 (18.2%): Têxtil-lar

5 (15.2%):  
Tinturaria/Estamparia

8 (24.2%): Confecção malha

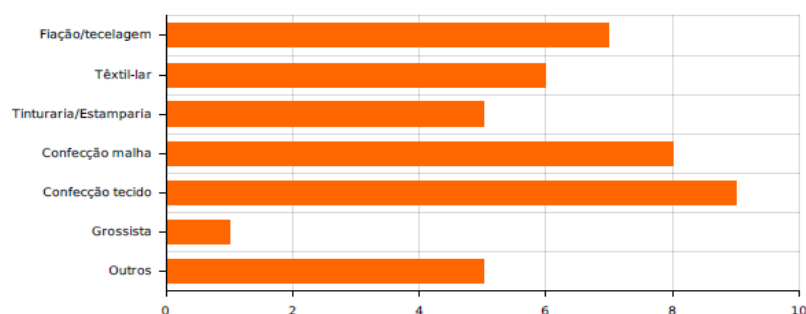
9 (27.3%): Confecção tecido

1 (3.0%): Grossista

5 (15.2%): Outros

Resposta(s) do campo  
adicional:

- PASSAMANARIAS
- tricotagem máquinas retas
- ENTRETRELAS
- PASSAMANARIAS
- Agente



### 3. Forma jurídica

Número de participantes: 33

8 (24.2%): Sociedade anónima

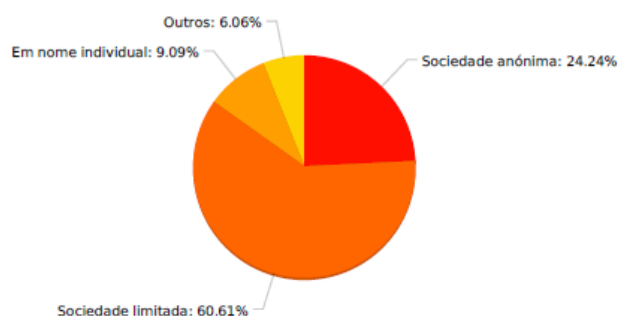
20 (60.6%): Sociedade limitada

3 (9.1%): Em nome individual

2 (6.1%): Outros

Resposta(s) do campo adicional:

- UNIPESSOAL
- SOCIEDADE UNIPESSOAL



### 4. Volume de negócios anual

Número de participantes: 32

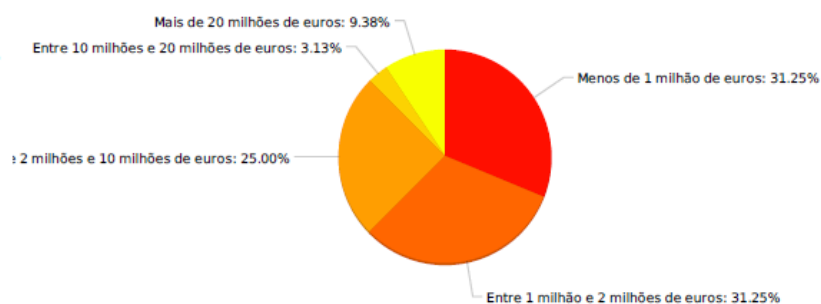
10 (31.3%): Menos de 1 milhão de euros

10 (31.3%): Entre 1 milhão e 2 milhões de euros

8 (25.0%): Entre 2 milhões e 10 milhões de euros

1 (3.1%): Entre 10 milhões e 20 milhões de euros

3 (9.4%): Mais de 20 milhões de euros



## 5. Localização da organização por distrito e concelho

Número de participantes: 32

### Concelho

#### Viana do Castelo

- Braga**
- V.N.Famalicao
  - Guimarães
  - Barcelos
  - Braga
  - Guimarães
  - VIZELA
  - Vila Nova de Famalicao
  - Vizela
  - Barcelos
  - Barcelos
  - Cabeceiras de Basto
  - Barcelos
  - guimaraes
  - povoa lanhoso
  - Esposende
  - Guimaraes

- Porto**
- Maia
  - Paredes
  - Povia de Varzim
  - Porto
  - MAIA
  - Maia
  - Porto
  - Vila do Conde
  - MAIA
  - MAIA
  - VILA DO CONDE
  - Maia
  - Trofa
  - Maia
  - Penafiel

- Aveiro**
- ESPINHO

**Outros**

#### 6. Ano de constituição

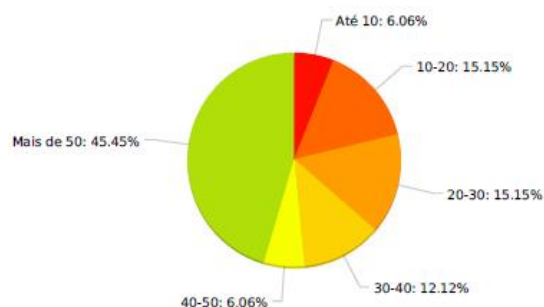
Número de participantes: 31

- 1967  
- 1952  
- 1982  
- 1973  
- 1972  
- 2013  
- 1971  
- 1982  
- 1967  
- 2012  
- 1945  
- 1979  
- 1988  
- 2000  
- 1986  
- 1992  
- 1945  
- 1994  
- 2003  
- 1974  
- 1986  
- 1984  
- 2010  
- 2002  
- 1990  
- 1980  
- 1990  
- 1995  
- 1990  
- 1997  
- 1995

#### 7. Número de funcionários

Número de participantes: 33

2 (6.1%): Até 10  
5 (15.2%): 10-20  
5 (15.2%): 20-30  
4 (12.1%): 30-40  
2 (6.1%): 40-50  
15 (45.5%): Mais de 50





### 8. Género

Número de participantes: 31

8 (25.8%): Feminino

23 (74.2%): Masculino



### 9. Idade

Número de participantes: 31

- (0.0%): ≤ 24 anos

2 (6.5%): 25-29

- (0.0%): 30-34

4 (12.9%): 35-39

4 (12.9%): 40-44

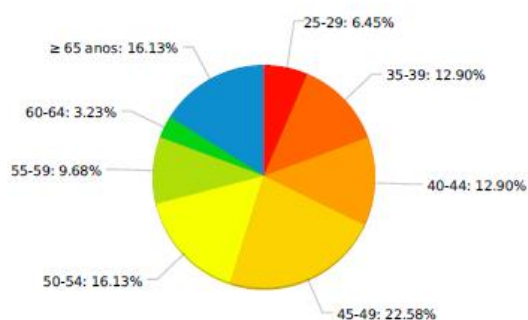
7 (22.6%): 45-49

5 (16.1%): 50-54

3 (9.7%): 55-59

1 (3.2%): 60-64

5 (16.1%): ≥ 65 anos



### 10. Habilitações literárias

Número de participantes: 31

2 (6.5%): Até 4.º ano

3 (9.7%): Até 9.º ano

5 (16.1%): Até 12.º ano

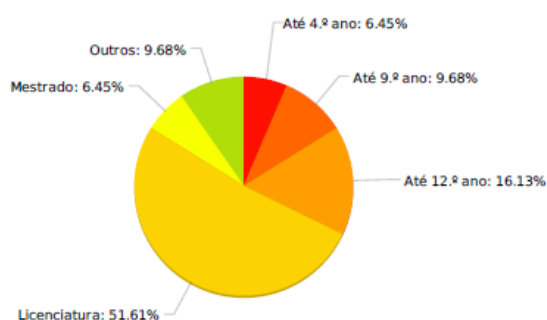
16 (51.6%): Licenciatura

2 (6.5%): Mestrado

3 (9.7%): Outros

Resposta(s) do campo adicional:

- Antigo 7.º ano dos liceus
- MBA
- Licenciatura



### 11. Cargo que ocupa na organização

Número de participantes: 31

15 (48.4%): Administrador (proprietário)

7 (22.6%): Administrador (não proprietário)

1 (3.2%): Comercial

1 (3.2%): Administrativo

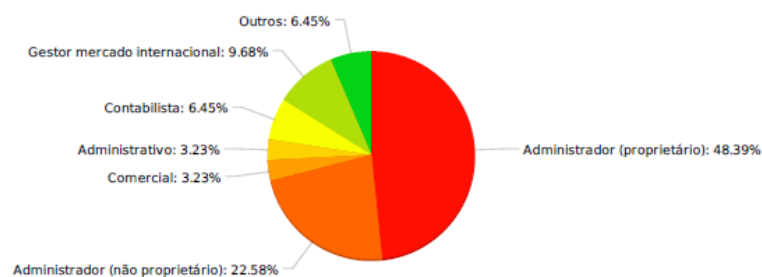
2 (6.5%): Contabilista

3 (9.7%): Gestor mercado internacional

2 (6.5%): Outros

Resposta(s) do campo adicional:

- consultor
- Dir. Financeiro

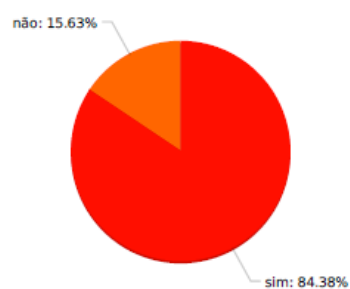


### 12. Os seus produtos/serviços, já está presentes em mercados externos?

Número de participantes: 32

27 (84.4%): sim

5 (15.6%): não



### 13. Está a pensar internacionalizar a sua empresa?

Número de participantes: 6

3 (50.0%): sim

3 (50.0%): não



## 14. Em que país(es) está presente e em que ano(s)

Número de participantes: 24

	País(es)	Ano(s)
<b>África</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- África do Sul</li> <li>- países do MAGREB</li> <li>- MARROCOS / TUNISIA / AFRICA DO SUL</li> <li>- ANGOLA, AFRICA DO SUL, NIGÉRIA, MARROCOS, DUBAI</li> <li>- Angola, Moçambique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1996-2014</li> <li>- há 1/2 dúzia de anos</li> </ul>
<b>América</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estados Unidos</li> <li>- USA</li> <li>- Colômbia, Equador</li> <li>- EUA</li> <li>- BRASIL</li> <li>- EUA</li> <li>- Estados Unidos</li> <li>- USA / ARGENTINA / BRASIL / CHILE / VENEZUELA / COLOMBIA</li> <li>- B4RASIL</li> <li>- EUA, CANADÁ, BRASIL, MEXICO</li> <li>- 2003</li> <li>- Venezuela, Brazil</li> <li>- EUA</li> <li>- Brasil, Colômbia, Argentina</li> <li>- EUA, Colômbia, Argentina, Brasil</li> <li>- Brasil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1992-2014</li> <li>- 1983</li> <li>- 2013</li> <li>- 2010</li> <li>- 2010</li> <li>- EUA</li> <li>- 2002</li> <li>- 2000</li> <li>- 1995</li> <li>- 1997, 2000</li> </ul>
<b>Ásia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Japão</li> <li>- Japão</li> <li>- Israel</li> <li>- JAPAO</li> <li>- HONG KONG / CHINA / KOREA / MALASIA / SINGAPURA / INDIA / JAPAN</li> <li>- KUWAIT, ARÁBIA SAUDITA, CHINA, JAPÃO, LÍBANO</li> <li>- Japao,China</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1992-2006</li> <li>- 2002</li> <li>- 2006</li> </ul>
<b>Europa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Suécia, Holanda, Alemanha, França, Bélgica, Suíça</li> <li>- Alemanha, França, Bélgica, Grécia, Roménia, Bulgária, Espanha, Eslovénia, Dinamarca,Hungria, Áustria</li> <li>- UK Sweden France Italy</li> <li>- França, reino unido, Holanda, Itália,</li> <li>- todos os países</li> <li>- Espanha, França, Holanda</li> <li>- França, Inglaterra, Suécia, Alemanha</li> <li>- ESPANHA</li> <li>- SP, FR, UK, CH, IT</li> <li>- Alemanha, Espanha</li> <li>- Espanha França etc</li> <li>- FRANÇA / ESPANHA / PORTUGAL / ITÁLIA / ALEMANHA / INGLATERRA / HOLANDA / TURQUIA / REP.CHECA / RUSSIA</li> <li>- ESPANHA</li> <li>- ALEMANHA; FILANDIA; BELGICA</li> <li>- ESPANHA, ALEMANHA, FINLANDIA, DINAMARCA, INGLATERRA, IRLANDA, SUÍÇA, FRANÇA, LITUÂNIA, RUSSIA, GRÉCIA, ITÁLIA, BELGICA, HOLANDA...</li> <li>- França, Itália, Reino Unido, Suécia, Dinamarca, Espanha, Alemanha</li> <li>- França, Bélgica, Espanha, Holanda</li> <li>- Espanha, França, Holanda</li> <li>- Espanha, Inglaterra</li> <li>- França, Alemanha</li> <li>- França, Espanha</li> <li>- Espanha</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1970-2014</li> <li>- 2013, 2014</li> <li>- sempre</li> <li>- 2013</li> <li>- 1990</li> <li>- 2012/2013</li> <li>- 1990</li> <li>- 1994; 2000;</li> <li>- 1995</li> <li>- desde sempre</li> <li>- 2012</li> <li>- 2010</li> <li>- 2011</li> <li>- 2005</li> <li>- 2000</li> </ul>
<b>Oceania</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Austrália</li> <li>- AUSTRALIA</li> <li>- AUSTRALIA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1994-2002</li> </ul>

15. São vários os motivos que levam as organizações a internacionalizar. Dos motivos abaixo expostos identifique os que teve em consideração quando tomou a sua decisão.

Número de participantes: 22



16. Quais os critérios utilizados na escolha do país de destino?

Número de participantes: 21

4 (19.0%): Proximidade geográfica

2 (9.5%): Semelhança entre culturas

4 (19.0%): Menor propensão ao risco

2 (9.5%): Fácil acesso

12 (57.1%): Parcerias estratégicas

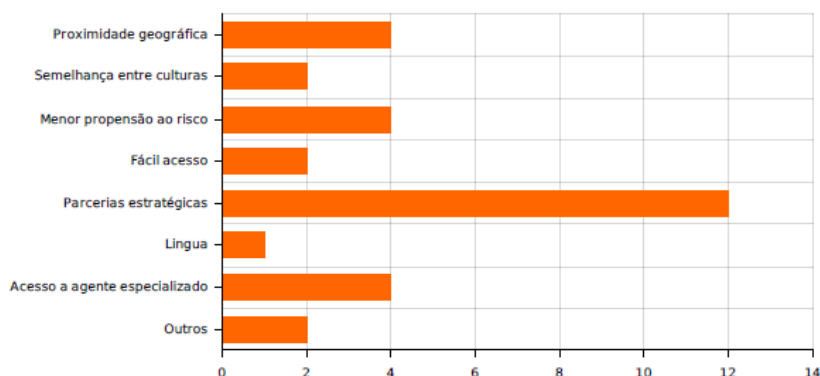
1 (4.8%): Língua

4 (19.0%): Acesso a agente especializado

2 (9.5%): Outros

Resposta(s) do campo adicional:

- PODER DE COMPRA  
- estamos abertos a explorar oportunidades em qualquer mercado.



17. Qual a forma utilizada pela organização para internacionalizar?

Número de participantes: 21

21 (100.0%): Exportação

2 (9.5%): Investimento directo

- (0.0%): Estratégia "joint ventures"

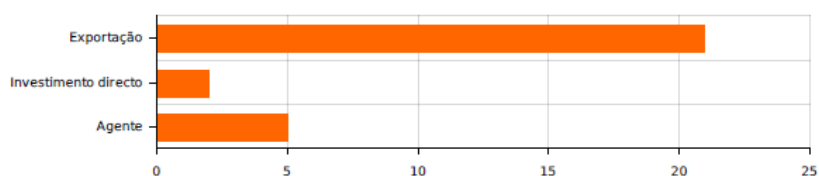
- (0.0%): Franchising

- (0.0%): Subcontratação

- (0.0%): Licenciamento

5 (23.8%): Agente

- (0.0%): Outros



18. Com que produtos/serviços optou por internacionalizar?

Número de participantes: 21

9 (42.9%): Com os mesmos produtos/serviços que comercializa no mercado nacional

2 (9.5%): Novos produtos/serviços

12 (57.1%): Produtos/serviços adaptados ao mercado em questão

- (0.0%): Outros



19. Qual a estratégia utilizada pela organização na promoção dos seus produtos/serviços?

Número de participantes: 20

12 (60.0%): Feiras

4 (20.0%): Parcerias

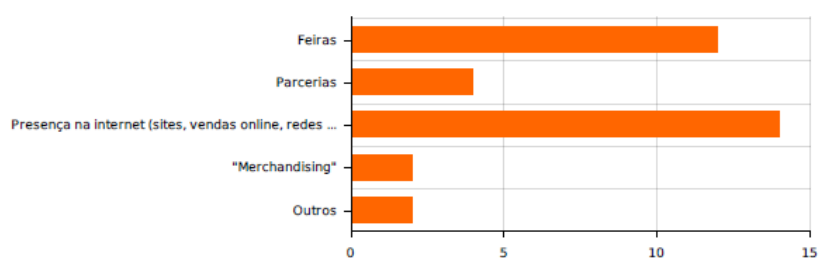
14 (70.0%): Presença na internet (sites, vendas online, redes sociais)

2 (10.0%): "Merchandising"

2 (10.0%): Outros

Resposta(s) do campo adicional:

- CONTACTO DIRETO COM OS CLIENTES  
- visitas ao mercado



20. Se recorreu à ajuda de algum organismo nacional, identifique:

Número de participantes: 13

3 (23.1%): IAPMEI

9 (69.2%): AICEP

- (0.0%): ANIVEC

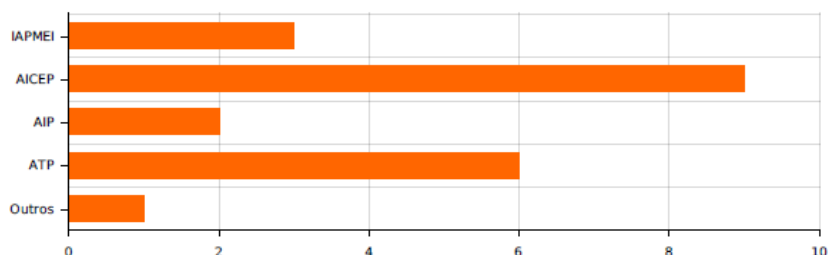
2 (15.4%): AIP

6 (46.2%): ATP

1 (7.7%): Outros

Resposta(s) do campo adicional:

- ASM



21. Sendo a empresa uma PME, acha que teve dificuldades acrescidas para internacionalizar?

Número de participantes: 20

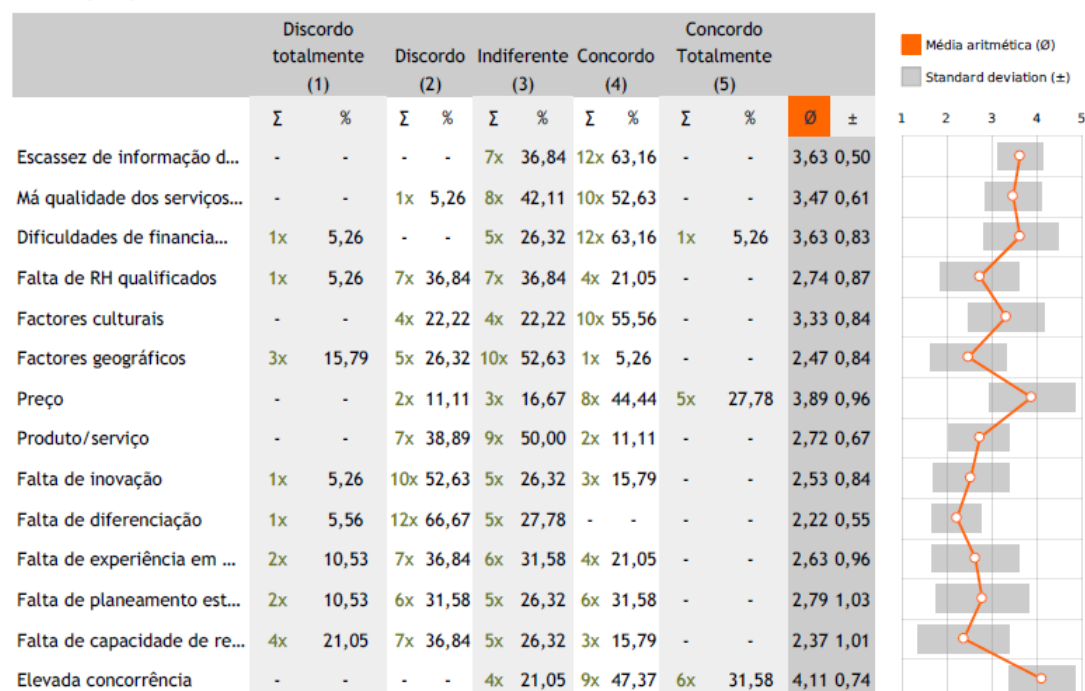
8 (40.0%): sim

12 (60.0%): não



22. Selecciono quanto ao grau de concordância, quais as principais barreiras e/ou dificuldades que encontrou durante o processo de internacionalização.

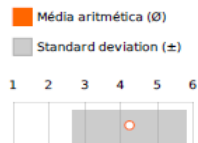
Número de participantes: 19



23. Tendo em consideração o volume de negócios da empresa, qual a percentagem de negócios no mercado internacional, no ano de 2013?

Número de participantes: 21

	Até 10% (1)		10%-30% (2)		30%-50% (3)		50%-70% (4)		70%-90% (5)		Superior a 90% (6)			
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Ø	±
Mercado internacional	2x	9,52	1x	4,76	4x	19,05	1x	4,76	9x	42,86	4x	19,05	4,24	1,58

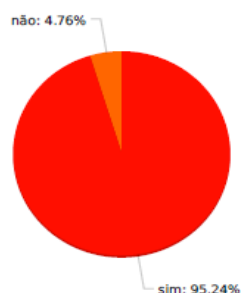


24. Pretende aumentar a quota de mercado externo?

Número de participantes: 21

20 (95.2%): sim

1 (4.8%): não



25. Quais os objectivos propostos para 2014 que contemplem o mercado externo?

Número de participantes: 16

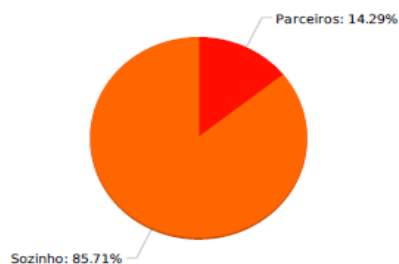
- Crescimento nas vendas em pelo menos 20%
- Novos produtos
- 95%
- atingir os 22.500 milhões de euros
- AUMENTO DAS EXPORTAÇÕES
- APROXIMAR DE 100%
- Expandir a redes de agentes/importadores nos mercados em que já operamos e em novos mercados.
- A nossa empresa é uma multinacional estrangeira.
- AUMENTO DAS EXPORTAÇÕES
- ALAGAMENO DO N° DE MERCADOS
- Consolidar mercados, explorar novas oportunidades.
- faturar perto dos 5M€ e ter um RL de 100.000€
- Aumento quota mercado
- Internacionalizar para outros países
- novos mercados
- exportar para outros países

26. Como iniciou o processo de internacionalização, da sua organização?

Número de participantes: 21

3 (14.3%): Parceiros

18 (85.7%): Sozinho

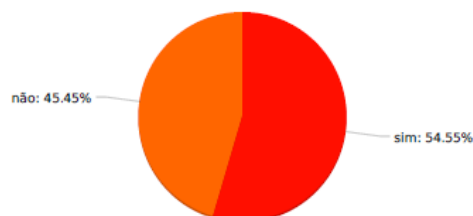


27. Conta com a ajuda de colegas de outras empresas, que o ajudam no negócio?

Número de participantes: 22

12 (54.5%): sim

10 (45.5%): não



28. Se sim, identifique o tipo de parceiro

Número de participantes: 12

3 (25.0%): Fornecedores

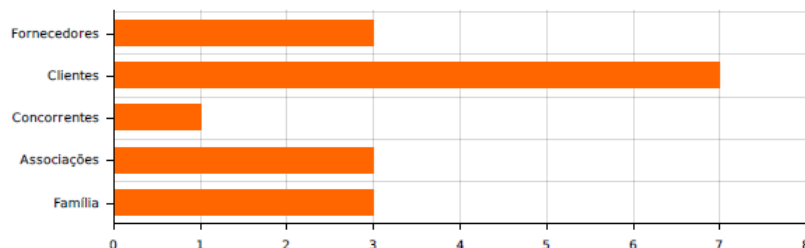
7 (58.3%): Clientes

1 (8.3%): Concorrentes

3 (25.0%): Associações

3 (25.0%): Família

- (0.0%): Outros



29. Costuma trocar ou discutir ideias relacionadas com o seu negócio, com outros empresários de outros ou do mesmo ramo?

Número de participantes: 22

16 (72.7%): sim

6 (27.3%): não





## 30. Como se sente relativamente à entrada em mercados internacionais juntamente com parceiros (informais)?

Número de participantes: 21

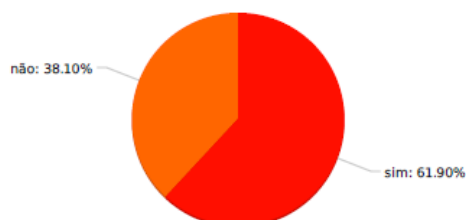


## 31. Actualmente têm activa alguma parceria de cooperação informal, isto é, sem existir um contrato escrito?

Número de participantes: 21

13 (61.9%): sim

8 (38.1%): não



## 32. Se respondeu sim, identifique de que tipo de parceria se trata?

Número de participantes: 11

9 (81.8%): Já dura há muitos anos

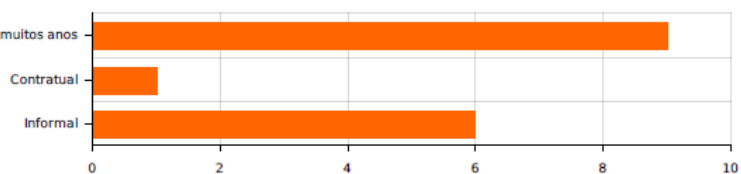
- (0.0%): Desde o início do processo de internacionalização

- (0.0%): Teve interrupções

1 (9.1%): Contratual

6 (54.5%): Informal

- (0.0%): Outros



## 33. Como selecciona o(s) seu(s) parceiro(s)?

Número de participantes: 18

14 (77.8%): Conhecimentos pessoais

2 (11.1%): Realização de estudos prévios às empresas

2 (11.1%): Realização de estudos de mercado

1 (5.6%): Parcerias nacionais

4 (22.2%): Interesse demonstrado por parte de outras organizações

2 (11.1%): Redes sociais

1 (5.6%): Outros

Resposta(s) do campo adicional:

- NÃO SELECIONO



## 34. Selecciona os valores, que do seu ponto de vista, são essenciais para a existência de um bom parceiro/parceria.

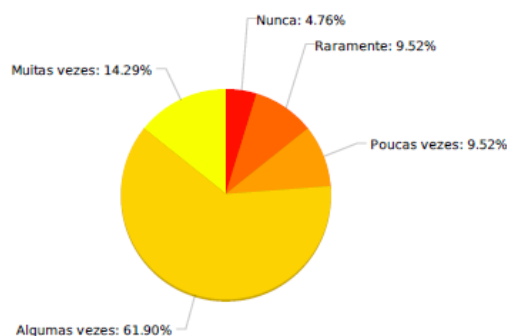
Número de participantes: 21



### 35. Convive com os seu parceiros

Número de participantes: 21

- 1 (4.8%): Nunca
- 2 (9.5%): Raramente
- 2 (9.5%): Poucas vezes
- 13 (61.9%): Algumas vezes
- 3 (14.3%): Muitas vezes
- (0.0%): Sempre



### 36. Já alguma vez, foi contactado por outras organizações com o objectivo de estabelecer parcerias de cooperação informal?

Número de participantes: 21

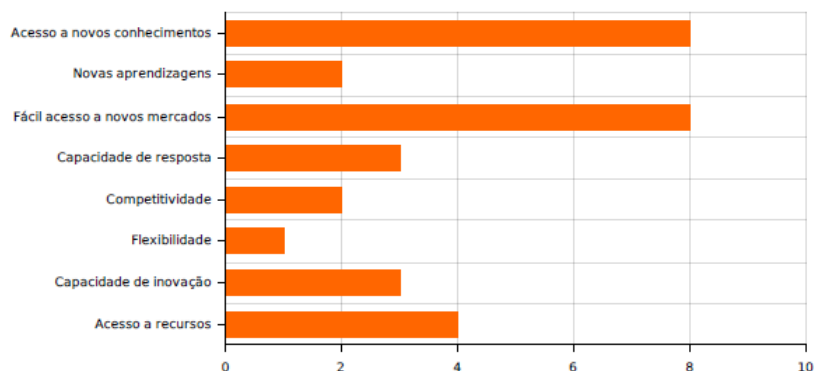
- 9 (42.9%): sim
- 12 (57.1%): não



### 37. O que o levou a optar pela cooperação informal?

Número de participantes: 15

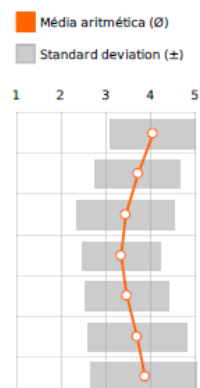
- 8 (53.3%): Acesso a novos conhecimentos
- 2 (13.3%): Novas aprendizagens
- 8 (53.3%): Fácil acesso a novos mercados
- 3 (20.0%): Capacidade de resposta
- 2 (13.3%): Competitividade
- 1 (6.7%): Flexibilidade
- 3 (20.0%): Capacidade de inovação
- 4 (26.7%): Acesso a recursos



38. Para além das vantagens inerentes à cooperação informal, podem ocorrer situações menos favoráveis. Dê a sua opinião, quanto à possibilidade de:

Número de participantes: 18

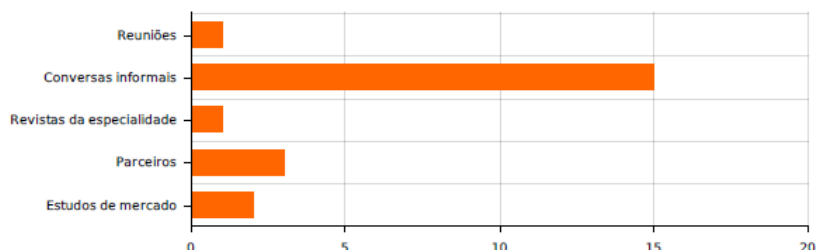
	Discordo Totalmente		Discordo		Indiferente		Concordo		Concordo Totalmente			
	(1)		(2)		(3)		(4)		(5)			
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Ø	±
Comportamentos oportun...	1x	5,56	-	-	1x	5,56	11x	61,11	5x	27,78	4,06	0,94
Conveniência	1x	5,56	-	-	5x	27,78	9x	50,00	3x	16,67	3,72	0,96
Falta dedicação	1x	6,25	1x	6,25	7x	43,75	4x	25,00	3x	18,75	3,44	1,09
Dificuldade de partilha d...	-	-	2x	11,76	9x	52,94	4x	23,53	2x	11,76	3,35	0,86
Falta de entendimento	-	-	3x	17,65	5x	29,41	7x	41,18	2x	11,76	3,47	0,94
Abusos de poder	1x	5,88	2x	11,76	1x	5,88	10x	58,82	3x	17,65	3,71	1,10
Falta de honestidade	1x	5,56	2x	11,11	2x	11,11	6x	33,33	7x	38,89	3,89	1,23



39. Como obteve conhecimento da utilização da estratégia de cooperação informal?

Número de participantes: 18

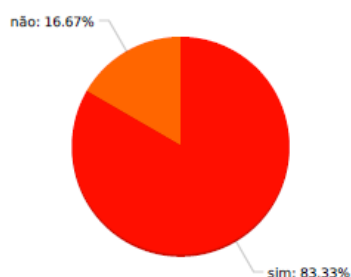
1 (5.6%): Reuniões  
 15 (83.3%): Conversas informais  
 1 (5.6%): Revistas da especialidade  
 3 (16.7%): Parceiros  
 2 (11.1%): Estudos de mercado  
 - (0.0%): Outros



40. A cooperação informal trouxe vantagens para a sua organização?

Número de participantes: 18

15 (83.3%): sim  
 3 (16.7%): não



41. Qual foi para si a (s) maior(es) vantagem(s) obtida(s), por ter optado pela cooperação informal, como estratégia de internacionalização?

Número de participantes: 5

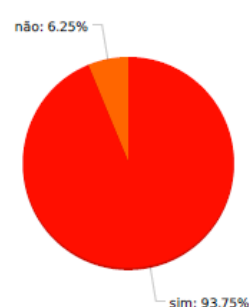
- Conhecimento de novas oportunidades de negócios.
- ter encontrado bons clientes e parceiros de negócio
- CONFIANÇA
- estar presente em mercados diferentes do nosso
- Acesso a novos mercados

42. Voltaria a recorrer à cooperação informal, em situações futuras?

Número de participantes: 16

15 (93.8%): sim

1 (6.3%): não

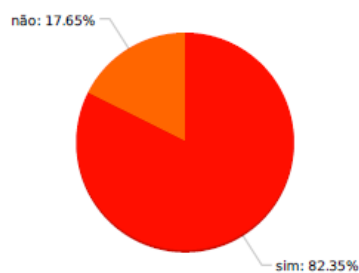


43. Aconselharia a cooperação informal a outras organizações que estejam a pensar internacionalizar?

Número de participantes: 17

14 (82.4%): sim

3 (17.6%): não



44. Tendo em consideração a limitação de recursos nas PME's, acha que a procura por parceiros externos, com vista ao desenvolvimento de relações de cooperação informal poderá ser a estratégia de alavancagem para o crescimento e desenvolvimento do sector têxtil?

Número de participantes: 19

15 (78.9%): sim

4 (21.1%): não

